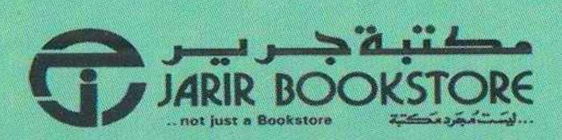


طور مهاراتك القيادية

جون آدير

صناعة النجاح



الوصول إلى الحقيقة يتطلب إزالة العوائق
التي تعترض المعرفة، ومن أهم هذه العوائق
رواسب الجهل، وسيطرة العادة، والتبجيل المفرط
لمفكري الماضي
أن الأفكار الصحيحة يجب أن تثبت بالتجربة

روجر باكون

حصريات مجلة الابتسامة
** شهر إبريل 2016 **
WWW.BTESAMH.COM

التعليم ليس استعدادا للحياة ، إنه الحياة ذاتها
جون ديوي
فيلسوف وعالم نفس أمريكي



طور
مهاراتك
القيادية



طور مهاراتك القيادية

جون آدير

صناعة النجاح

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...أكثر من مجرد مكتبة



للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمّل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٤

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

بينما تم بذل أقصى جهد ممكن لضمان وضوح ودقة المعلومات الواردة في هذا الكتاب وقت مثوله للطبع، فإن الناشرين والمؤلف لا يتحملان أية مسئولية عن أية أخطاء أو مشكلات تنشأ بسببه. ولا يتحمل الناشر ولا المؤلف أو المراجع المسئولية عن أية خسارة أو أية أضرار تنشأ عن فعل أو امتناع عن فعل نتيجة استخدام المادة المعروضة بالكتاب.

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٩٦٦١١٤٦٢٦٠٠٠ + - فاكس ٩٦٦١١٤٦٥٦٣٦٣ +

DEVELOP YOUR LEADERSHIP SKILLS

JOHN ADAIR

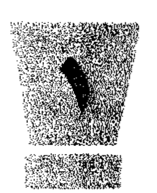




المحتويات

نبذة عن الكاتب ١

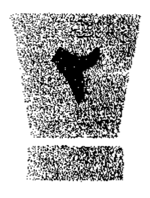
مقدمة ٣



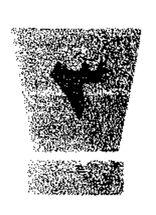
ما يجب أن تكون عليه ٥

بعض السمات الأساسية ٦

الصفات العامة للقيادة ٧



ماذا يجب أن تعرف؟ ١١



ما تحتاج إلى فعله ١٧

احتياج المهمة ١٨

احتياج تماسك الفريق ١٩

الاحتياجات الفردية ١٩

الدوائر الثلاث تتفاعل ٢٠

نحو النهج الوظيفي للقيادة ٢١

دورك كقائد ٢١

القيادة: تذكير شخصي ٢٣



كيف تحول وظائف القيادة الأساسية إلى مهارات؟ ٢٥

تحديد المهمة ٢٦
قائمة: تحديد المهمة ٢٩
التخطيط ٣٠
قائمة لاختبار الخطط ٣٢
الإحاطة ٣٣
التحكم ٣٥
قائمة لاختبار مهارات التحكم ٣٧
التقييم ٣٨
التحفيز ٤٠
التنظيم ٤٤
قائمة لتختبر قدراتك في التنظيم ٤٨
إعطاء المثل ٤٩
قائمة لاختبار ما إذا كنت قدوة حسنة ٥٢



كيف تطور من نفسك كقائد؟ ٥٥

كن مستعدا ٥٦
كن مستبقا للأحداث ٥٦
كن متأملا ٥٧



كيف تمارس القيادة على المستوى الإستراتيجي؟ ٥٩

وظائف القائد الإستراتيجي ٦٠
أهمية الحكمة العملية ٦١
القيادة من أجل التغيير المطلوب ٦٣



كيف تصنع قادة في شركتك؟ ٦٥

القاعدة الأولى: طور إستراتيجية لتطوير القيادة ٦٦

القاعدة الثانية: الاختيار ٦٧

القاعدة الثالثة: التدريب من أجل القيادة ٦٨

القاعدة الرابعة: التطوير الوظيفي ٦٩

القاعدة الخامسة: خصص مديرين مطورين للقيادة ٦٩

القاعدة السادسة: الثقافة ٧٠

القاعدة السابعة: المدير التنفيذي ٧١

البحث عن الإبداع داخل الأشخاص ٧١

ملحق ٧٣

قراءات مقترحة ٧٧

الفهرس ٧٩

نبذة عن الكاتب

يعتبر "جون أدير" من رواد الكتاب في مجال المهارات القيادية وتنميتها. فقد شارك أكثر من مليون مدير حول العالم في برامج القيادة المتمركزة حول العمل action — centered leadership التي يعد "جون أدير" رائدا فيها.

بدأ "جون" حياته المهنية المثيرة مبكرا، فقد خدم قائد فصيلة في الحرس الإسكتلندي بمصر، ومن ثم أصبح الجندي الإسكتلندي الوحيد الذي يخدم في الجيش العربي، حيث أصبح معاونًا في الفوج العسكري البدوي. وقد قام بالفعل بقيادة الموقع العسكري بالقدس في الخطوط الأمامية لمدة ستة أسابيع. بعد تأدية الخدمة العسكرية عمل مساعد قبطان بمدينة "هال"، وأبحر على متن سفينة صيد بخارية في القطب الشمالي متجها إلي "أيسلندا". ثم عمل ممرضًا في غرفة العمليات بالمستشفى.

بعد ذلك أصبح محاضرا خبيرا في التاريخ العسكري واستشاريًّا في التدريب على القيادة بأكاديمية "ساند هيرست" العسكرية الملكية، ومديرًا مساعدًا للجمعية الصناعية، وفي عام ١٩٧٩ أصبح الأستاذ الأول في العالم بمجال دراسات القيادة بجامعة "سري".

وعمل بين عام ١٩٨١ وعام ١٩٨٦مع السير "جون هارفي جونز" بشركة "آي. سي. آي"، مقدما إستراتيجية لتطوير القيادة التي ساعدت على تحويل عملاق البيروقراطية الخاسرة إلى أول شركة بريطانية تحقق ربحًا يقدر ببليون جنيه إسترليني.

كتب "جون" أكثر من ٤٠ كتابًا، وقد ترجمت إلى لغات عديدة. من إصداراته الأخيرة كتاب *How To Grow Leaders* و كتاب *Effective Leadership Development*.

وقد حصـل على منحة دراسـية من مدرسـة "سـانت بول" للدراسـة في جامعة "كامبريدج". وحصـل علـى أعلى درجات الماجسـتير في الأدب من جامعـة "أكسـفورد" ودرجة الدكتوراه مـن كلية "كينجز لندن"، وهو أيضـا زميل الجمعية التاريخية الملكية. ومنحته مؤخرا جمهورية الصـين الشـعبية لقب "أستاذ فخري" تقديرا لأبحاثه المتميزة وإسهاماته في مجال القيادة.

مقدمة

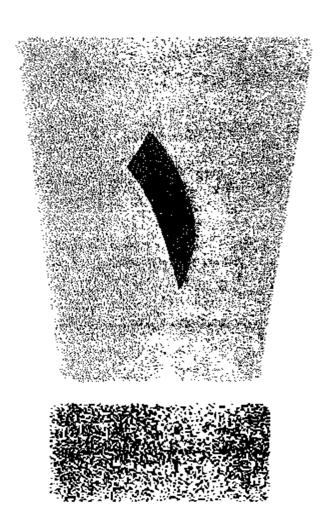
تعتبر مهارات القيادة الآن على مستوى العالم عنصرًا رئيسيًّا ـ وبعضهم يقول العنصر *الرئيسي* ـ في مجال الإدارة. يعرف الآن المدير الجيد بالقائد. وبالمثل، القائد *الجيد* سيكون أيضا مديرا.

لكن كيف تصبح هذا القائد؟ هل من الممكن أن تطور قدراتك القيادية؟ دعني أجب عن السؤال الأخير بنعم مدوية، أما بالنسبة للسؤال الأول، فهذا الكتاب كاملا سيكون إجابتي. فهو دليل عملي بسيط لأي شخص على وشك أن يتولى قيادة فريق في أية شركة؛ لكن أتمنى أن يكون أيضا مفيدًا لهؤلاء الذين يشغلون هذا المنصب بالفعل ويتمنون أن يطوروا مهاراتهم الأساسية في القيادة. إذا كنت تهتم بمهارات القيادة، فسيعطيك هذا الكتاب إطار عمل كاملًا لتصبح قائدًا ناجحًا.

كلمة للتنبيه: لا أحد يستطيع أن يعلمك القيادة. فهو أمر عليك أن تتعلمه بنفسك. أنت تتعلم بشكل رئيسي من الخبرة؛ لكن الخبرة أو الممارسة يجب أن تنيرهما المبادئ والأفكار. فعندما تتدفع الشرارة بين الاثنين سيحدث التعلم؛ لذلك سيكون عليك أن تفكر جيدا، وتربط ما أقوله بخبرتك بينما تقرأ وتقلبه في ذهنك. ومثل أي شيء آخر في الحياة، كلما بذلت الجهد في هذا الاكتشاف المشترك لمهارات القيادة العملية، حصلت على فوائد أكثر منه.

دعني أضف حجة قوية بشأن هذا الكتاب القصير. يتجادل الناس في الغالب بشأن الاختلافات والتشابهات الخاصة بالقيادة والإدارة؛ لكن غالبية الأشخاص العمليين يهمهم في المقام الأول ما يجب عليهم فعله، ليس ما إذا كان يجب أن يسمى "قيادة" أو "إدارة" أو كلتيهما. وكما يقول المثل الصيني،

"ماذا يهم إذا كانت القطة سوداء أو بيضاء، ما دامت تطارد الفئران؟". هذا الكتــاب لمثل هؤلاء القادة. إنه أول توليفــة ناجحة لمفاهيم القيادة والإدارة. أخيرا أصبحت هناك رؤية متكاملة ـ نقطة تلاق تجمع بين المنظورين.



ما يجب أن تكون عليه

دعنا نبدأ بالسؤال الأساسي من بين كل الأسئلة: لماذا يبرز شخص بعينه دون الآخرين، أو يتم قبوله، كقائد داخل مجموعة؟ بعبارة أخرى، ما القيادة؟ السبب الذي جعلنا نبدأ من تلك النقطة هو أن أكبر خطوة يمكن أن تحسن بها مهاراتك في القيادة هي أن تفهم جيدا طبيعة القيادة ودورها. في المربع أدناه، اكتب خمس إجابات عن ذلك السؤال.

ما القيادة؟

١. ______________________________

٢. ______________________________

٣. ______________________________

٤. ______________________________

٥. ______________________________

الإجابة التقليدية عن ذلك السؤال التي ربما تتضح فيما كتبته داخل المربع هي أن الشخص المقصود لديه بعض *سمات القيادة*. فتلك السمات، مثل الشجاعة أو المثابرة، تصنع من الأشخاص قادة في جميع الظروف، فهم هكذا بطبيعتهم أو أنهم ولدوا قادة.

هناك صعوبتان في هذا النهج. أولا، إذا قارنت كل صفات القيادة الواردة في الدراسات أو في الكتب التي تتحدث عن ذلك الشأن، فستلاحظ تباينًا كبيرًا. وهذا ليس مفاجئًا، لأن هناك أكثر من ١٧٠٠٠ كلمة في اللغة الإنجليزية تصف الشخصية والطباع. ثانيا، افتراض أن القادة يولدون هكذا ولا تتم صناعتهم لن يساعدك كثيرا. تذكر ذلك الشاب الصغير الذي أقر تقريره السنوي بأنه " ليس قائدا بالفطرة"! بالإضافة إلى ذلك، فهذا الافتراض ليس صحيحا. فنحن نختلف بشكل طبيعي من حيث قدرتنا على القيادة، لكن القدرة يمكن ـ ويجب ـ أن تطور. فإذا حاولت وعملت بجدية لاكتساب مهارات القيادة، فستصبح مهاراتك أمرا معتادا أو لا إراديًّا؛ ومن ثم *سيطلق عليك* الناس لقب قائد بالفطرة.

بعض السمات الأساسية

لا يمكنك أن تتجاهل سمة أو صفة من صفات مهارة القيادة، فهناك بعض الصفات التي يجب أن تتسم بها. بشكل أساسي عليك أن تتسم، أو تكون قدوة وربما تجسد الصفات *المتوقعة أو المطلوبة* في فريق عملك، فأنا أؤكد هذا لأنه أمر أساسي للغاية. فبدونه ستفتقد المصداقية. (بالمناسبة، ها هو أحد أول الاختلافات بين القادة والمديرين: فالأخير يمكن أن يترقى من خلال التدرج الوظيفي بغض النظر عما إذا كانت لديه الصفات المطلوبة أو لا).

تمرين

ربما تحتاج إلى الاستعانة بورقة لإعداد قائمة بخمس أو ست صفات مطلوبة للقيادة في مجالك. راجعها مع زملائك. بعد أن نفذت هذا التمرين بنفسي عدة مرات ـ على سبيل المثال، مع عمال الإنتاج، وقسم المبيعات، والممرضين، والمهندسين، والمحاسبين - أتوقع ألا تجده صعبا للغاية. لاحظ أن الكلمات ربما تختلف ـ مثل "الاجتهاد في العمل" و"الكد" ـ لكن مفاهيم السمات، والصفات أو القدرات تظل كما هي.

تلك الصفات ضرورية لكي تصبح قائدا، لكنها ليست كافية في حد ذاتها لتجعلك هكذا. على سبيل المثال، لا يمكنك أن تصبح قائد جيش دون شجاعة بدنية. لكن هناك كثيرًا من الجنود لديهم الشجاعة البدنية وليسوا قادة ـ فهذه سمة العسكرية. إذن، ما السمات الأخرى التي تحتاج إليها؟

الصفات العامة للقيادة

ستلاحظ أن تلك الصفات مرتبطة بشدة بمجالات معينة. فربما يكون هناك بعض القواسم المشتركة، لكن بالتأكيد درجة الحاجة إلى صفة دون الأخرى ستختلف إلى حد كبير. ومع ذلك هناك بعض السمات العامة والمشتركة للقيادة التي يجب أن تبحث عنها في نفسك ـ ستراها بالتأكيد في الشخصيات القيادية الأخرى. تلك السمات سَتُشْرح بشيء من التفصيل في الصفحة التالية.

صفات القيادة - بشكل عام

الحماس. هل يمكن أن تفكر في أية شخصية قيادية لا تتسم بالحماس؟ من الصعب جدًّا أن تفعل هذا، أليس كذلك؟

النزاهة. هذه الصفة هي التي تجعلك مصدر ثقة للآخرين. والثقة ضرورية في كل العلاقات الإنسانية - الخاصة والرسمية. "النزاهة" تعني الكمال الشخصي والالتزام بالقيم المرتبطة بالآخرين - خاصة الطيبة والصدق.

الصرامة. غالبا ما يكون القادة أشخاصا كثيري المطالب، ولا يكون من المريح التواجد في جوارهم بسبب معاييرهم العالية. وهم يتسمون بالمرونة والصلابة في آن واحد، ويسعون إلى أن ينالوا احترام الآخرين، لكن لا يسعون بالضرورة إلى أن يكونوا محبوبين.

العدالة. القادة الناجحون يعاملون الأفراد بطرق مختلفة لكن بمساواة. ليست لديهم أفضلية لأحد عن أحد، فهم محايدون في إعطاء المكافآت والجزاءات على الأداء.

الود. غلظة القلب لا تصنع قادة جيدين، فالقيادة تطلب قلبك كما تطلب عقلك، فمن الضروري أيضًا أن تحب ما تفعله وتهتم بالآخرين.

التواضع. صفة فردية، لكنها تميز أفضل القادة على الإطلاق. المقابل للتواضع هو الغرور. من يريد أن يعمل لدى مدير مغرور؟ من سمات القائد الناجح أن يستمع ويتخلى عن شعوره بالزهو بنفسه.

* *الثقة بالنفس.* الثقة بالنفس أمر ضـروري. فسيشعر الآخرون بما إذا كنت تتسـم بهذه الصـفة أم لا. لذلك فتنمية الثقة بالنفس هي التمهيـد دائما لأن تصـبح قائدًا؛ لكـن لا تبالغ في هـذا؛ لأنه أول محطة على طريق الغرور.

ربما يتساءل بعض القراء عن سبب وضع صفة *النزاهة* في هذه القائمة. أليس هنـاك قادة جيـدون، مثل "أدولف هتلـر"، الذي كان يفتقـد تماما للنزاهة؟ فهناك فرق مفيد بين *القادة الجيدين والقادة للأبد*. اختلف الناس حول كون "هتلر" قائدًا جيدًا أم لا - ففي بعض الجوانب كان جيدا وفي بعضها الآخر لا- لكنه بالتأكيد لم يكن قائدًا للأبد؛ لكن كل هذا كلام نظري بعض الشيء. لأن القيادة التي لا تسـتند إلى النزاهة لا تدوم: فهي تنهار دائما، عادة بشكل سريع. لماذا؟ لأن هذه هي الطبيعة البشرية.

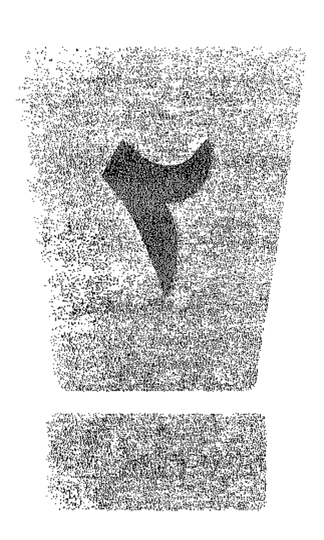
يمكنـك أن ترى أن *ما تكون عليه شخصـيتك* هو جـزء مهم في مهاراتك القياديـة. وتذكر حكمة الزولو التي تقول: "لا أسـتطيع أن أسـمع ما تقوله لي لأنـك تصـرخ في وجهـي". هذا الجزء فـي مهاراتك القيادية هو أيضـا أحد المسـارات الثلاثـة الرئيسـية لصـعود الجبـل، أو المحاور الثلاثـة للإجابة عن تلك الأسـئلة الأساسـية "ما القيادة؟" و"لماذا هذا الشـخص دون غيره يبزغ نجمه كقائد في المجموعة؟" (النهجان الآخران سـتتم مناقشـتهما في الفصلين الثاني والثالث).

الآن، يمكنك أن تنمي كل تلك الصـفات. تستطيع أن تبني ثقتك بنفسك، وتكتشـف مصـادر جديدة للحماس وتنمي نزاهتك؛ لكن كل هذا يأخذ وقتًا. من الأفضـل أن تبدأ في أحد المسـارين الآخرين لصـعود الجبل. رغم قولي لهـذا، سأنصـحك بأن ترجـع إلى نهج الصـفات من وقت لآخر. اسـتعرض التقدم الذي تحققه بينما تتضح ملامح نقاط الضعف والقوة لديك (في إطار الشخصية والصـفات) وتتغير في الاتجاه الإيجابي. تقبل دائما الملاحظات على هذه النتيجة، مهما كان هذا مؤلمًا (أنا أتحدث من واقع الخبرة!).

وبينمـا ترى إذا كانت لديك السـمات الأساسـية للقيـادة أو لا، عليك أنْ تطرح على نفسك الأسئلة الواردة بالقائمة التالية.

قائمة لاختبار الصفات

	نعم	لا
هل أمتلك الصفات السبع المشار إليها أعلاه؟	☐	☐
(هـذا "الاختبار" سيوضـح بعد ذلـك إذا كنت حقًّا تمتلكها أم لا!)	☐	☐
هل أثبتُّ أنني شخص مسئول؟	☐	☐
هل أحب مسئولية ومزايا مهارة القيادة؟	☐	☐
هل أنا معروف بحماستي في العمل؟	☐	☐
هل وصفت من قبل بأنني نزيه؟	☐	☐
هـل يمكنني أن أتبيـن أن الآخرين يرونني شخصًـا ودودًا؟	☐	☐
هل أنا شخصية نشيطة واجتماعية؟	☐	☐
هل لـدي الثقة بالنفس لتقبل النقد، واللامبالاة، و/ أو عدم حب الآخرين لي؟	☐	☐
هـل أسـتطيع أن أسـيطر علـى مشـاعري وحالتـي المزاجية أم أتركهم يسيطرون عليَّ؟	☐	☐
هل كنت مخادعًا أو غير صريح مع الموظفين الذين يعملون لديَّ خلال الأشهر الستة التي مضت؟	☐	☐
هـل أنـا انطوائـي أو منفتـح للغايـة (أم متـوازن ـ قـادر على المزج بيـن الاثنين ـ كما يجـب أن تكون الشخصيات القيادية)؟	☐	☐



ماذا يجب أن تعرف؟

ثمة نهج آخر للقيادة ينتقص من فكرة أن هناك صفات عامة لهذه المهارة، فهو يؤكد فكرة أن مهارة القيادة تعتمد على *الموقف*. ففي بعض المواقف يمكن أن يظهر الشخص أنه قيادي، وفي مواقف أخرى ربما لا. فقد كان "ونستون تشرشل"، على سبيل المثال، قائداً عظيماً في زمن الحرب، لكنه لم يكن كذلك في وقت السلام.

وكما رأينا، فالحقيقة أكثر تعقيداً من ذلك بعض الشيء. فبعض الصفات تعتمد على الموقف، لكن بعضها الآخر ـ مثل الحماسة، والشجاعة الأدبية، والجَلَد ـ توجد في الشخصيات القيادية في مواقف مختلفة كثيرة.

في رأيي، الإسهام الرئيسي لنهج القيادة التي تعتمد على المواقف هو أنه يشدد على أهمية *المعرفة* في الحياة العملية؛ والمعرفة مرتبطة *بالسلطة*. هناك أربعة أنماط للسلطة بين الناس:

- *سلطة المنصب والمكانة* ـ "افعل هذا لأنني المدير!".

* *سلطة المعرفة* ـ "النفوذ يتتبع من يعرف".
* *سلطة الشخصية* ـ في أشد صورها، الكاريزما.
* *السلطة المعنوية* ـ القوة الشخصية لتطلب من الآخرين أن يقوموا بتضحيات.

فعلى سبيل المثال، كان "نيلسون مانديلا" يتميز بالوقار، والنزاهة والسحر. ولأنه ذاق مرارة السجن لسنوات طويلة فقد اكتسب السلطة المعنوية ليطلب من مواطنيه رجالًا ونساء أن يتحملوا الصعاب والبلاء في الطريق إلى الوحدة الوطنية والازدهار.

لماذا ينفذ البحارة أوامر قبطان السفينة عندما تتقاذفها الرياح ذهابا وإيابا؟ لأنهم يشعرون بأن القبطان لديه معرفة أعمق بالبحر والملاحة بسبب أنه لديه الخبرة بكثير من هذه الحالات، فالمعرفة تبني الثقة في الآخرين.

لهذا فاكتسابك للمعرفة التقنية والمهنية هو جزء في الواقع من تطوير مهاراتك القيادية. هكذا تزود نفسك بعنصر أساسي. لنعد لحظة إلى "تشرشل"، ففي عام ١٩٤٠ كان هو رئيس الوزراء الوحيد الذي لديه الخبرة كوزير حرب في الحرب العالمية الأولى، وذلك بصرف النظر تماما عن خلفيته كضابط مدرب تدريبًا محترفًا؛ حيث خدم، كقائد فرقة، لفترة قصيرة في الجبهة الغربية. وبعيدا عن قدرته على الخطابة والحضور، فلدى "تشرشل" كم كبير من المعرفة المتعلقة بإدارة الحروب ـ أكثر بكثير من زملائه. وكما تقول الحكمة: "في بلد المكفوفين، الملك هو الرجل الأعور".

هذا المبدأ نفسه يفيدك؛ لكن لا تتخيل أنك عندما تكتسب المعرفة التقنية والمهنية المناسبة فهذا في حد ذاته يؤهلك إلى أن تصبح شخصية قيادية. مرة أخرى، فهذا الأمر ضروري لكنه غير كاف.

فكل أنماط السلطة الرئيسية ـ مثل المنصب، والمعرفة، والشخصية ـ مهمة. فلكي تقنع الأفراد الأحرار والمتساوين بالتعاون وتحقيق نتائج عظيمة، أنت تحتاج للاعتماد على النمطين الثاني والثالث من السلطة بالإضافة للنمط الأول. فالأمر يشبه حبلًا بثلاث جدائل. فلا تلق بكل وزنك على جديلة واحدة فقط.

كان "مارتـن" فنيًّا ماهرًا جدًّا، وكان سـعيدا عندما رقي إلى قائد فريق. كانت "سـالي هندرسـون"، المدير الفني للإنتاج، تشـك في قدراتـه كمدير فـي المسـتوى الإداري الأول، لكن الترقية لمنصـب إداري كانـت الطريقة الوحيدة في تلك الشـركة لإعطاء أموال أكثر لأناس مثل "مارتن" لديهم هذه المدة الطويلة من الخدمة والخبرة التقنية.

وبعد بضـعة أسـابيع بدأ أداء الفريق يتراجـع مقارنة بالآخرين. كان "مارتـن" يعـرف كل الإجابـات، لكنـه لـم يكن ينصـت لأحد. وعندمـا بدأت الأمور تسـوء أصبح شخصـية مستأسـدة. فقد وبخ عضوًا من الفريق حتى جعله يبكي أمام الآخرين.

وقالت "هندرسـون" للفريق عندما غاب "مارتن" لبضـعة أيام ليتجـاوز شـعوره بالضـغط: "لكن لا أسـتطيع أن أفهم ذلـك، أليس مارتن قائدا؟".

فـرد عليها أحد أعضـاء الفريـق قائلا: "هو يعـرف بالتأكيد كل تفاصـيل هذا المصـنع، فهو خبير حقيقي. لكن، كلا، لا نستطيع أن نطلـق عليه كلمة "قائد". هـو ليس قائدًا، فهنـاك الكثير في مهارة القيادة أكثر من المعرفة التقنية".

فـي أول مرحلة من مشـوارك المهني كقائد ربما تعمل فـي مناخ عمل محدد المعالم، وستكتسـب المعرفة المهنية والتقنية اللازمـة. لكن، خلال عملك، سـتتغير المواقف طوال الوقـت. فما مدى مرونتك؟ هل يمكنك، على سـبيل المثـال، أن تتعامـل مع الهبوط والصـعود فـي عملك؟ ستسـاعدك القائمة التاليـة علـى أن تتأكد من أنـك في المجال الصـحيح وأنك أيضـا تزيد من مرونتك لتحافظ على سـيطرتك في المواقف المختلفة ـ وهذا يتضمن بعض المواقف التي لا يمكن التنبؤ بها.

قائمة: هل أنت في الموقف الصحيح؟

	نعم	لا
هل تشعر بأن اهتماماتك، وكفاءاتك (مثل المهارات الميكانيكية، والشفوية) وحالتك المزاجية مناسبة للمجال الذي تعمل به؟	☐	☐
هل تستطيع أن تحدد المجال الذي يمكنك أن تظهر فيه أكثر مهاراتك القيادية؟	☐	☐
كيف نميت لديك "سلطة المعرفة"؟	☐	☐
هل فعلت كل ما بوسعك في هذه المرحلة من حياتك المهنية لتنال التدريب المهني والمتخصص المتاح؟		
هل لديك الخبرة في أكثر من مجال أو أكثر من صناعة أو أكثر من وظيفة؟		
هل لديك اهتمام بمجالات قريبة، ووثيقة الصلة، بعملك؟	☐	☐
أحيانا	☐	☐
أبدا	☐	☐
دائما	☐	☐
ما مدى مرونتك في العمل؟ هل أنت:		
جيد ـ تجاوبت مع التغيرات الظرفية بمرونة ملحوظة؛ تقرأ المواقف جيدا؛ تفكر فيها وتتفاعل بالنوع المناسب من القيادة.	☐	☐

متوسـط ـ تثبت نفسك في بعض المواقف، لكن تشعر بالخـوف في بعضـها الآخر؛ تكون أسـعد فقط عندما يكون الموقف طبيعيًّا ويمكن التنبؤ به. ☐ ☐

ضعيف ـ تتكيف بدرجة عالية مع بيئة معينة من العمل ولا تسـتطيع أن تواجـه التغيـرات؛ تعـرف غالبا بأنك شخصية متصلبة أو غير مرنة. ☐ ☐



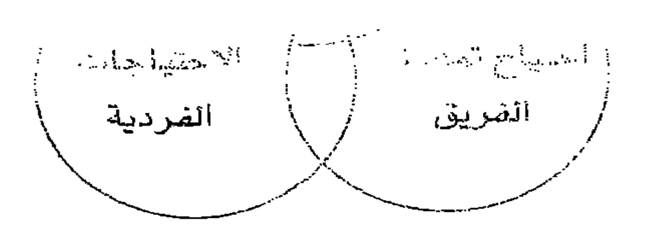
ما تحتاج إلى فعله

يتركز المحور الثالث للتفكير فـي القيادة على المجموعة. *نهج المجموعة*، كما يطلـق عليه في الغالب، يقودنا إلى أن نرى مهـارة القيادة في إطار المهام التي تلبـي احتياجـات المجموعة: أي ما يجب أن يتم فعله. فـي الحقيقة، إذا نظرت بنظرة متفحصـة للأمور التي تنطوي علىالقيادة، فهناك دائما ثلاثة عناصـر أو متغيرات:

- *القائد* ـ السمات الشخصية والطباع؛
- *الموقف* ـ قسم منه ثابت، والآخر متغير؛
- *المجموعة* ـ التابعون: احتياجاتهم وقيمهم.

فـي الحقيقـة، مجموعـات العمل تكـون مختلفة دائمـا، تماما كالأفـراد. فبعد أن يجتمعوا مع بعضـهم يُكونون سـريعا *شخصـية المجموعة*، لذلك ما يصـلح لمجموعة ربما لا يصـلح لمجموعـة أخرى. فكل المجموعات والشـركات تكون متفردة بذاتها.

لكن هذا فقط نصف الحقيقة. النصف الآخر هو أن مجموعات العمل ـ مثل الأفراد ـ لديها احتياجات مشتركة بعينها. هناك ثلاثة مواضع من



شكل ٣-١ الاحتياجات المتداخلة

احتياج المهمة

تولد مجموعات العمل والشركات؛ لأن هناك مهمة كبيرة يجب إنجازها لا يستطيع أن يقوم بها شخص واحد. تستطيع أن تتسلق الهضبة أو الجبل الصغير بنفسك، لكن لا تستطيع أن تتسلق وحدك جبل "إفرست" ـ أنت تحتاج إلى فريق للقيام بذلك.

لماذا نطلق على هذا احتياجًا؟ لأن الضغط يولد قوة دافعة لإنجاز المهمة المشتركة. فيمكن أن يشعر الأشخاص بالإحباط الشديد إذا منعوا من فعل ذلك.

احتياج تماسك الفريق

هذا ليس من السهل على الإطلاق إدراكه كاحتياج المهمة؛ فمثل جبل الثلج، جزء كبير من حياة أية مجموعة يكمن تحت السطح. فالتفريق بين الاحتياجين، والذي يتمثل في أن احتياج المهمة يتضمن أشياء والحفاظ على تماسك الفريق يتضمن أشخاصا هو أمر لا يساعد كثيرا.

مرة أخرى، من الأفضل أن نفكر في المجموعات التي أصبحت مهددة خارجيًّا من قوى تهدف إلى تفكيكها أو من الداخل من خلال أشخاص مفسدين للنظام أو أفكار تخريبية. عندها، سنستطيع أن نرى كيف يعطون أولوية للحفاظ على وحدتهم وتماسكهم في مواجهة تلك الضغوط الخارجية والداخلية، مظهرين أحيانا براعة عظيمة في هذه العملية. فكثير من القواعد المكتوبة وغير المكتوبة الخاصة بالمجموعة مصممة لتعزيز تلك الوحدة والحفاظ على التماسك مهما تكلف الأمر. هؤلاء الذين يحاولون إثارة المشاكل أو يكسرون معايير المجموعة وتوازن الشركة ربما يتوقعون ردود فعل تتنوع ما بين التسامح الودي والغضب الشديد. فبصورة غريزية، يوجد شعور مشترك وهو أن "قوتنا في وحدتنا، وضعفنا في تفرقتنا"، والعلاقات الجيدة، المرغوب فيها في حد ذاتها، هي أيضا وسيلة أساسية للوصول إلى نتيجة مشتركة. هذا الاحتياج لخلق وتعزيز تماسك المجموعة أطلقت عليه *احتياج تماسك الفريق*. ففي النهاية، كل شخص يعرف ما هو الفريق.

الاحتياجات الفردية

ثالثا، الأفراد يجلبون داخل المجموعة احتياجاتهم ـ ليس فقط البدنية مثل الطعام والمأوى (التي تتوافر من خلال الحصول على الأجور في تلك الأيام) لكن أيضا الاحتياجات النفسية: التقدير؛ الشعور بأنك تفعل شيئًا مفيدًا؛ المكانة؛ والاحتياجات الأعمق مثل العطاء والأخذ من الآخرين في مواقف العمل. فتلك الاحتياجات الفردية ربما تكون أكثر عمقا مما نتوقع أحيانا.

فهـي تنبثـق من أعماق حياتنا المعتادة كبشـر. وربما تجذبنـا، أو تبعدنا عـن أيـة مجموعة أخـرى. المغزى هنـا هو حقيقـة أن البشـر يحتاجون إلى بعضهم ليس فقط لكي يظلوا على قيد الحياة لكن لتحقيق الإنجازات وتطوير الشخصـية. هـذا الازدهـار يحدث من خـلال مجموعة كاملة من الأنشـطة الاجتماعية ـ مثل الصداقة، والزواج، والجيرة ـ لكن مجموعات العمل مهمة جدًّا بلا جدال لأن كثيرًا من الأشـخاص يقضـون كثيرًا جدًّا من وقتهم داخل تلك المجموعات.

الدوائر الثلاث تتفاعل

تتداخـل تلك الجوانـب الثلاثة من الاحتيـاج وتؤثر في بعضـها. إذا تحققت المهمة المشـتركة، على سـبيل المثال، فهذا سـيؤدي إلى بناء الفريق وتلبية الاحتياجات البشرية الشخصية لدى الأفراد. فإذا كان هناك تفكك في دائرة الفريق ـ فشل في الحفاظ على تماسك الفريق ـ فسوف يتدهور الأداء بشكل واضـح من ناحية المهمة وسـينخفض رضـا الأفراد. بهذه الطريقة نستطيع أن نتصـور أن الاحتياجـات الموجودة في مجموعات العمـل هي ثلاث دوائر متداخلة، كما هو موضح في شكل "٣-١"

فـي هـذه الأيام عندما أعرض النموذج على لوحـة أو على جهاز عرض الصور عادة ما ألون الدوائر بالألوان الأحمر، والأزرق، والأخضر؛ لأن الضوء (وليس الصـبغة) ينكسـر داخل تلك الألوان الأساسـية الثلاثة. فهي طريقة للإيحـاء بأن الدوائر الثلاث تشـكل نموذجًا جامعًا. فأيًّـا كان المجال الذي تتواجـد فيه، وفي أي مسـتوى من القيادة ـ سـواء كنت قائـد فريق، أو قائدًا تنفيذيًّا، أو قائدًا إستراتيجيًّا ـ فهناك ثلاثة أشياء عليك دائما أن تفكر فيها: *المهمة، والفريق، والفرد*. القيادة هي أسـاسـا نشاط يتعلق بالآخرين ـ وليس نشاطًا ذاتيًّا.

إن نموذج الدوائر الثلاث بسـيط ولكنه ليس مبسـطا للغاية أو سـطحيا. عندما نضـع تلك الألوان الأساسـية الثلاثة في أذهاننا، نسـتطيع أن نصـنع تشـبيها لما يحدث عندما نشـاهد برنامجًـا تليفزيونيًّا: فالصـور المتحركة

كاملــة الألــوان مصــنوعة من نقــاط تلك الألــوان الأســاســية الثلاثــة و(في المســاحات المتداخلــة) من ثلاثة ألوان ثانوية. فقـط عندما تبعد قليلا عن صــورة الحركة والحديث المعقدة في حياة العمل ســتبدأ رؤية النمط التحتي للدوائــر الثــلاث. بالطبع هم لا يكونــون دائما متوازنين جدًّا وواضــحين كما يشير النموذج، لكنهم مع ذلك موجودون.

نحو النهج الوظيفي للقيادة

ما شــأن هذا كله بالقيادة؟ ببســاطة: لكي تحقق المهمة المشــتركة وتحافظ علــى فريق العمل، يجب أن تنفذ بعضــ *الوظائف*. والوظيفة هي ما تفعله، في مقابل الصــفة، وهي جانب من *شخصــيتك*. على ســبيل المثــال، يجب على شــخص ما أن يحدد الأهداف، ويضــع خطة، أو يحافظ على تماسك الفريق إذا تم تهديده من قوى مخربة.

الآن نقف على أرضــية صــلبة؛ لأنك الآن تستطيع أن تتعلم تقديم وظائف القيــادة التي تطلبها المهمة، الفريق، والاحتياجات الفردية. هذا هو المدخل للقيادة الفعالة. بالإضافة إلى ذلك، تستطيع ـ بالممارسة، الدراسة، الخبرة والتفكيــر ـ أن تتعلــم أن تؤدي الوظائف بمهارة: وهي ستصــبح *مهاراتك في القيادة*. هذا لا يعني أنك ســتؤديها جميعا طوال الوقت؛ لكنهم سيكونون مثل الأدوات الحادة واللامعة والفعالة في صــندوق أدواتك، جاهزين للاستخدام الفوري عندما تستدعي الحاجة.

دورك كقائد

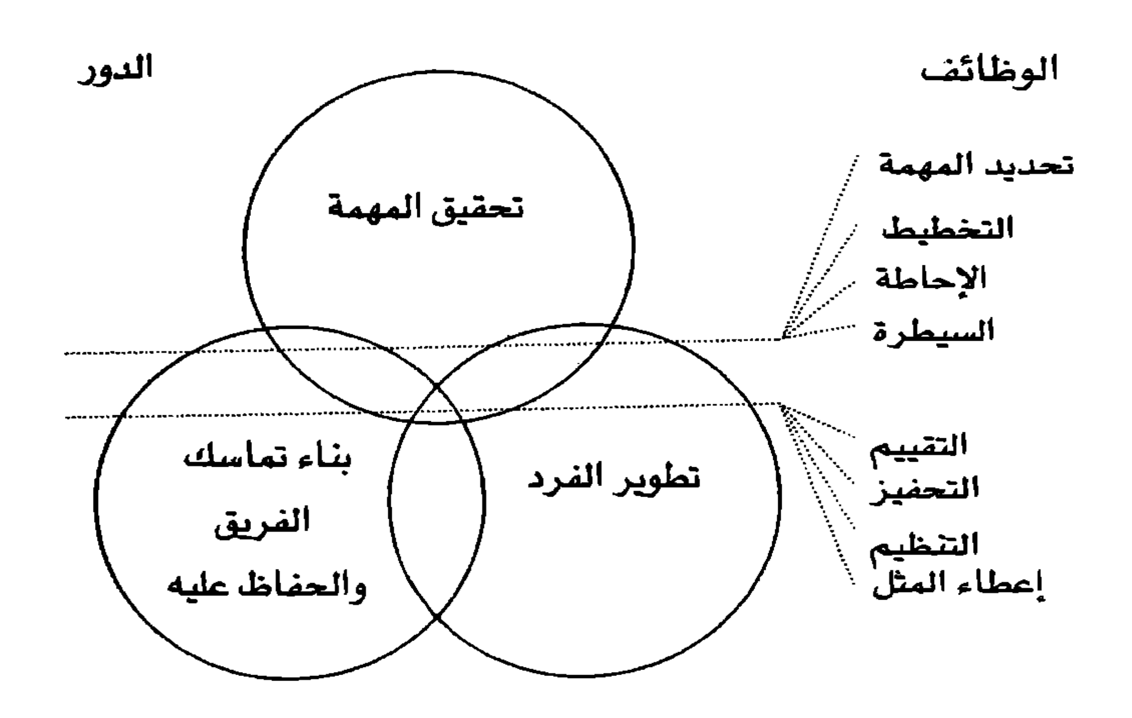
الآن يمكن أن يتضح لك جليا دورك كقائد. دعني أفسر كلمة *دور* الشائعة والتي غالبا ما يساء استخدامها. إنها استعارة مأخوذة من المسرح، وهي تشير إلى الدور المســند أو المفترض في الدراما، وفي الاســتخدام الاجتماعي الأوسع للكلمــة، الدور يمكن أن يعرف تقريبا أنه *التوقعات* التي ينتظرها الأشــخاص منــك. وبالطبــع، إذا كان للأفــراد المختلفيــن توقعات مختلفــة، فربما تمر

بصـــراع في *تحديد الدور*. ربما تجد، على سـبيل المثال، أن هناك **كمًّا كبيرًا** من التوتر في أوقات معينة في حياتك بين توقعات أقاربك، وتوقعات شـريكة حياتك وتوقعات أطفالك.

نحن لا نتوقع أن يتصـرف الأفراد خارج إطار أدوارهم في سـياق العمل. على سـبيل المثال، إذا اسـتوقف سـيارتك ضـابط ليقول لك ببسـاطة نكتة سـمعها في التلفاز الليلة الماضـية، فإن كثيرًا منا ـ مثل الملكة "فيكتوريا" ـ لن يكونوا سعداء. فنحن لا نتوقع أن يتصرف ضابط شرطة بهذه الطريقة.

وهنـا يأتـي دور نمـوذج للدوائر الثلاث: مـا يقدمه هذا النمـوذج لك هو تحديد دور القائد بطريقة مرئية. يتوقع الأشخاص من قادتهم أن يساعدوهم على تحقيق المهمة المشتركة، في بناء تماسك فريق العمل، وفي التفاعل مع الأفـراد وتلبية احتياجاتهـم. الدوائر المتداخلة تدمج تلـك الجوانب الثلاثة للدور.

اسـتكمالا للتشبيه الخاص بالضـوء، فوظائف القيادة تشبه طيف ألوان قوس قزح عندما تنعكس أشـعة الشمس من خلال المنشور الزجاجي. (انظر شكل ٣-٢)



شكل "٣-٢" وظائف القيادة

في الفصل الرابع سنشرح بعض الطرق العملية التي تستطيع بها أن تؤدي تلك الوظائف:

أولا بالكفاءة؛

بعد ذلك الممارسة بمهارة؛

ومن خلال التطوير الذاتي بكفاءة.

ها هو التحدي الخاص بك كقائد أو في طريقك نحو ذلك. الكفاءة في متناولك، لكن حقق المهارة، ولا ترض بما لديك حتى تحقق الامتياز في القيادة.

القيادة: تذكير شخصي

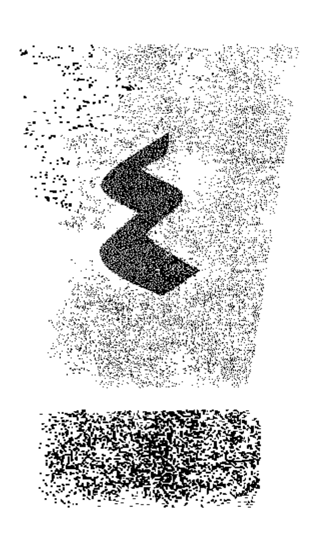
ما يهم على مستوى الفريق، التشغيل، أو المؤسسة هو كالتالي:

القائد ـ سمات الشخصية والطباع؛

الموقف ـ قسم منه ثابت، والآخر متغير؛

الفريق ـ التابعون: احتياجاتهم وقيمهم.

يجب أن يتم التركيز دائما على الدوائر الثلاث المتداخلة والمتفاعلة الخاصة بالاحتياجات، كما هو موضح في شكل "٣-١" يمكن تلخيص وظائف القيادة كما هو موضح في شكل "٣-٢".



كيف تحول وظائف القيادة الأساسية إلى مهارات؟

في هذا الفصل سأتناول كل وظيفة من وظائف القيادة الثماني بالتعاقب، وسأساعدك على تحديد الطرق التي تستطيع بها أن تؤدي تلك الوظائف بشكل أفضل.

تذكر دائما ـ لأن الجوانب الثلاثة المهمة والفريق والفرد تتداخل بشدة ـ أن أية وظيفة ستؤثر في الثلاث دوائر. لنتناول *التخطيط*، على سبيل المثال. للوهلة الأولى يبدو هذا خاصًّا فقط بوظيفة المهمة. إلا أنه ليس هناك شيء أسوأ من الخطة السيئة في تفكيك فريق ما أو إحباط الفرد: فهي تصيب الدوائر الثلاث. هناك عامل آخر عام يجب أن تضعه في ذهنك وهو ـ كما أشرت بالفعل ـ أن القيادة توجد بمستويات مختلفة:

قيادة الفريق: تقود فريقًا مكونًا من خمسة إلى عشرين شخصًا تقريبا؛

القيادة التنفيذية: تقود وحدة كبيرة في الشركة أو المؤسسة، مكونة من عدد من الفرق التي يكون قادتها تحت إشرافك؛

القيادة الإستراتيجية: تقود الشركة أو المؤسسة بأكملها، مع تحمل مسئولية المستويين من القيادة الموجودين تحت إشرافك.

لا ينطبق نموذج الدوائر الثلاث على كل تلك المستويات وحده، وإنما تنطبق عليها أيضا الوظائف الثماني، رغم أنها تنطبق بطرق مختلفة. خلال المناقشة المختصرة لكل وظيفة سأشير أحيانا إلى تلك الاختلافات، لكن تركيزي هنا على المستوى الأول ـ دور قيادة الفريق.

النهج الوظيفي للقيادة الذي سنتناوله هنا يطلق عليه في بعض الأحيان *القيادة القائمة على العمل*، والوظيفة هي مجموعة من أفعال مترابطة تسهم في التطوير أو التماسك، تماما مثل كل جزء من الجسد الذي لديه وظيفته المرتبطة بباقي الوظائف. كلمة "وظيفة" مشتقة من كلمة لاتينية معناها *الأداء*. أحيانا تستخدم بشكل أوسع لتعني ما أطلق عليه دور ـ وهو نوع خاص من النشاط مناسب لوضع مهني. هل أنت قائد وظيفي؟ بمعنى آخر، هل أنت قادر على تأدية الوظائف المنتظمة المطلوبة من القائد؟

تحديد المهمة

"المهمة" هي كلمة عامة جدًّا. تعني ببساطة "أمرا يحتاج إلى أن يتم إنجازه"، وهو عادة ما يكون أمرا مطلوبًا منك أن تفعله. بشكل عام، تكون لدى الأشخاص العاملين في الفرق أو المؤسسات فكرة عن الوظيفة المطلوبة منهم، لكن هذا المعنى العام يحتاج إلى أن يتركز في هدف يكون:

واضحًا؛

ملموسًا؛

محددًا بوقت؛

واقعيًا؛

يتضمن التحدي؛

قابلًا للتقييم.

في النقطة الأخيرة أعني أن هناك "معيارًا للنجاح" بسيطًا يجعلك أنت ـ وفريقك ـ تعرفون أن الهدف قد تحقق. إذا كان هدفك أو غايتك، على سبيل المثال، أن تصل إلى قمة جبل "إفرست"، فإنك ستعرف عندما تحقق ذلك. في جوانب كثيرة أخرى من مساعي الإنسان، بالطبع، يكون معيار النجاح أقل وضوحا.

القيادة هي أيضا الإجابة عن سؤالي *لماذا وماذا*. ربما يخبرك المدير *ماذا* تفعل بطريقة محددة، لكن القائد سيشرح أو يوصل لك *السبب*، وهذا يعد أول وأهم خطوة تمهد الطريق إلى تعاونك الحر والطوعي ـ وهي الصفة المميزة للقيادة الحقيقية. هنا يوجد تداخل مع التحفيز، أو إعطاء الآخرين سببًا كافيًا أو أساسًا للعمل، وهو ما سنناقشه بعد قليل. أريد هنا أن أركز على دائرة المهمة وأقترح أن كل القادة عليهم أن يكونوا قادرين على ربط *الهدف بالمقاصد والغايات* الأشمل للشركة. بمعنى آخر، يحتاجون إلى أن يكونوا قادرين على التفكير ـ وغالبا الحديث ـ في إطار مجموعة من التوجيهات. عندما يفعلون ذلك سينتقلون من التفاصيل إلى الصورة العامة، ومن المادي إلى النظري .

شـركة جايا العمومية المحدودة تعمل في مجال تصنيع وبيع أدوات التنقيـب. يمكنك أن تطلق على هذا أنه هدفهم، أو سـبب إنشـائهم الشـركة. فهم لديهم ثلاثة أهـداف في إسـتراتيجيتهم الحالية: أن يحسـنوا جـودة منتجاتهم الأفضـل مبيعـا من بريمـات التنقيب في البحر عن النفط والغاز، ليسـتحوذوا على ٤٠ ٪ من السـوق العالمية خلال السـنوات الخمس المقبلـة(يمتلكون في الوقت الحالي ٢٣ ٪) ويطوروا مجموعة من المنتجات الجديدة لسوق التنقيب عن الأحجار الكريمـة، حيث يمكـن تحقيق أربـاح كبيرة. يعمل "مايك ويلسـون" قائـد فريق في مصـنعهم بمدينة أبردين. الهدف الرئيسـي لفريقه هذا الأسبوع هو تجميع نموذج أولي للبريمة لتكون جزءًا من مناقصة الشركة للعمل في حقول النفط الجديدة خارج جزر فوكلاند. بنهاية الأسـبوع يجـب أن تُختبر البريمة المجمعة من خلال خمسـة معايير رئيسـية للجـودة ويُكتب تقرير عن النتائج. وهـذا يجب أن يكون بين يدي مدير الإنتاج بحلول السادسة مساء يوم الجمعة.

إذا كنت في مكان "مايك ويلسـون" فقد تشـرح السبب في أن هدف الأسبوع مهم في إطار أهداف الشركة. وبالمثل، تم تحديد تلك الأهداف ويتم التعامل معها لكي يتحقق الهدف العام للشركة.

وإذا نزلنا إلى أرض الواقع، فسـتجيب عن سـؤال كيف. وهو كيف سنظل في شـركة جايا في طليعـة المجال المربح لصـناعة أدوات التنقيب وبيعها؟ الإجابة: عن طريق التقدم عبر المسـارات المفتوحة ولكن التوجيهية المشار إليهـا بأهدافنـا ـ وهي تحسـين الجودة، زيادة حصـتنا في السـوق وابتكار منتجات جديدة.

سـنلاحظ أن شـركة جايا بـادرت بالتغيير قبـل أن يباغتها مـن دون أن

تكون مستعدة لمواجهته. ربما يكون التغيير العامل الأكثر أهمية الذي يتطلب القيادة على عكس الإدارة البحتة. كلمة lead باللغة الإنجليزية التي تعني يقود، ترتبط بكلمات في اللغة الإنجليزية القديمة تعني "الطريق، الرحلة" و"السفر". إنها كلمة تتعلق بالترحال. فإذا لم تكن في رحلة، فلا تشغل بالك بالقيادة - اكتف بالإدارة.

قائمة: تحديد المهمة

	نعم	لا
هل أنت واضح بشأن أهداف مجموعتك سواء الآن أو خلال الأشهر أو الأعوام القادمة، وهل اتفقت مع مديرك بشأنها؟	☐	☐
هل تفهم بشكل كامل الأهداف والغايات الأشمل للشركة؟	☐	☐
هل تستطيع أن تربط أهداف مجموعتك بتلك الأهداف الأكبر، والأشمل؟	☐	☐
هل هدفك الرئيسي الحالي محدد بالقدر الكافي؟ هل هو محدد من حيث الوقت؟ هل هو ملموس وواقعي بحيث يمكنك إنجازه؟	☐	☐
هل سيكون أفراد المجموعة قادرين بأنفسهم على اكتشاف حقيقة ما إذا كنت نجحت أم فشلت؟ هل سيكون عندهم تقييم سريع للنتائج؟	☐	☐

لذلك فالقادة على جميع المستويات يجب أن يثيروا ويبلوروا معنى التوجه. فـ"الرؤية" تعني حرفيًا أن ترى أين أنت ذاهب. وإذا وظفتها مع بعض التفكير الإبداعي فسيصنع ذلك اتجاهًا جديدًا للمجموعة أو الشركة. يتطلب التغيير دائما ضرورة التفكير جديا في مقصدك، تماما مثل غايتك وأهدافك،

وذلك في سياق التغيرات السريعة في الأسواق، التكنولوجيا والحياة الاجتماعية والاقتصادية. هذا النوع من التفكير هو المسئولية الرئيسية للقادة الإستراتيجيين، لكن إذا كانوا يتسمون بالحكمة فسيدمجون القادة التنفيذيين وقادة الفرق في هذه العملية. أنت تحتاج إلى أن تفهم السبب وراء الأهداف التي يطلب منك أن تحققها (انظر قائمة: تحديد المهمة).

التخطيط

التخطيط يعني بناء جسر عقلي من النقطة التي أنت فيها الآن إلى النقطة التي تريد أن تكون فيها عندما تحقق الهدف. وظيفة التخطيط تلبي احتياج المجموعة لتحقيق مهمتهم عن طريق الإجابة عن سؤال كيف. لكن سؤال "كيف" سيؤدي قريبا إلى سؤال "متى يجب أن يحدث هذا أو ذاك؟" و"من يعمل ماذا؟".

من منظور القيادة، القضية الرئيسية هي إلى أي مدى يجب أن تضع الخطة بنفسك أو إلى أي مدى يجب أن تشرك فريقك في وظيفة التخطيط. مرة أخرى هناك فرق هنا بين القيادة والإدارة، على الأقل في شكلها القديم. فقد أشاع "إف. دابليو. تايلور"، مؤسس نظرية "الإدارة العلمية" فكرة أن الأمور تسير بشكل أفضل عندما يكون هناك فرق واضح بين العمل من جهة، مثل صنع أدوات، ووظيفة التخطيط والتحكم من جهة أخرى. فالأمر الأخير كان مهمة المديرين والمشرفين. هل توافق على ذلك؟ .

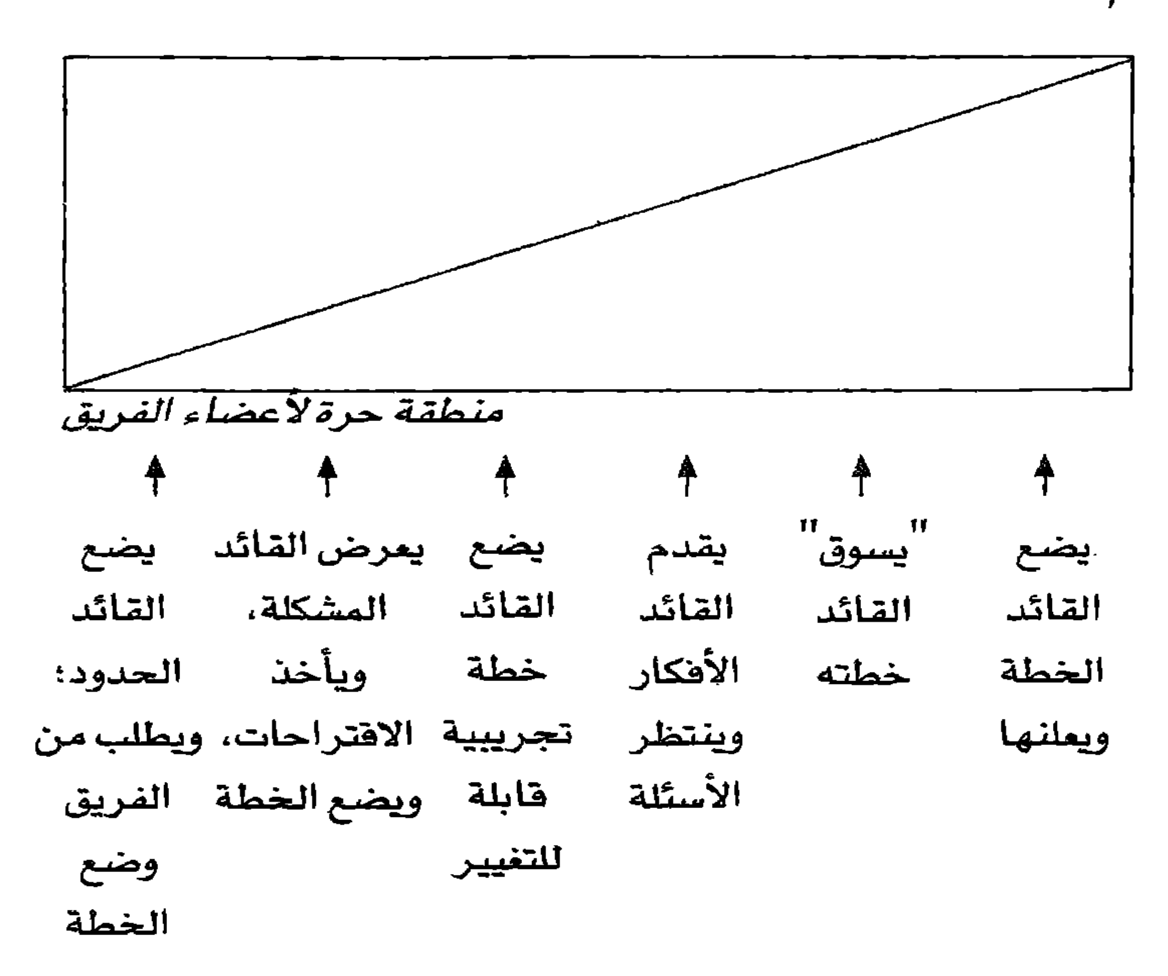
هناك طريقة جيدة للتفكير في وظيفة التخطيط كأنها كعكة يمكن أن تقطع بنسب مختلفة، كما هو موضح بالشكل "٤-١".

من زاوية القيادة ، يتضح أن مميزات التحرك تجاه الجانب الأيمن من التسلسل في الشكل "٤-١" كثيرة جدًّا. فكلما كان الأشخاص يتقاسمون قراراتهم المؤثرة في حياتهم العملية، زاد حماسهم لتنفيذها. هذا وجه واحد لما يطلق عليه "التفويض".

لكن، على الجانب الآخر، ستلاحظ أنك عندما تعمل على أقصى اليمين من التسلسل تفقد السيطرة على النتيجة. ربما يضع الفريق الخطة التي، رغم أنها تلبي المطالب التي حددتها، فهي ليست بالطريقة التي كنت ستنفذها بنفسك. فهل تستطيع أن تتعايش مع ذلك؟

إن معرفة الموضع الذي يجب أن تعمل فيه على تسلسل التخطيط تعتمد على عوامل رئيسية عديدة، لا سيما الوقت المتاح للتخطيط ومستوى كفاءة أعضاء الفريق. ليس هناك "أسلوب" صحيح واحد.

..خدام القائد للسلطة



شكل ٤-١ تسلسل التخطيط

أفضل القادة يسيرون على نهج ثابت ـ بمعنى أنك تعرف معهم أين تقف وفي كثير من النواحي يمكن التنبؤ بما يريدونه؛ لكن عندما يأتي وقت صناعة القرار يكونون مرنين بلا حدود. لذلك فإن القائد الجيد، سواء كان يعمل مع أفراد أم فرق، سيعمل على نقاط مختلفة في تسلسل التخطيط في أثناء اليوم.

وعندما يبدأ العمل على الخطة، ربما يكون ضروريا أن تراجع أو توفق الخطة طبقا لما تفرضه الظروف أو الأوضاع. مرة أخرى، يجب أن توازن بين الاحتياج الدائم لأن تكون مرنًا في مواجهة التغيرات وبين التمسك أو التشبث بالالتزام بالخطة المتفق عليها. بالتأكيد، السماح بتغيرات كثيرة جدًّا وغير ضرورية في الخطة يمكن أن يتسبب في حد ذاته في لبس. وكما يقول المثل العسكري، "أمر ـ عكس الأمر ـ خلل".

باختصار، التخطيط هو النشاط الرئيسي لأي فريق أو شركة. فهو يتطلب البحث عن بدائل، وهذا يتحقق على الوجه الأكمل بمشاركة الآخرين بأسلوب منفتح، مشجع وإبداعي. ويجب دائما أن يتم التخطيط للأمور الطارئة المتوقع حدوثها.

يتطلب التخطيط الإجابة عن أسئلة ماذا، لماذا، متى، كيف، أين، ومن. ويجب أن تختبر الخطط...

قائمة لاختبار الخطط

	نعم	لا
هل طلبت نصيحة من متخصص؟	☐	☐
هل وضعت في الاعتبار كل الإجراءات التي يمكن تنفيذها ودرست مميزاتها وعيوبها في إطار الموارد المطلوبة / المتاحة والنتائج؟	☐	☐
هل تم وضع البرنامج الذي سيحقق الهدف؟	☐	☐

هل هناك استعدادات للأمور الطارئة؟ ☐ ☐

هل درست حلولاً أكثر إبداعا كبنية أساسية للخطة؟ ☐ ☐

هل الخطة بسيطة وسهلة بقدر الإمكان وليست معقدة؟ ☐ ☐

هل تتضمن الخطة التدريب التأهيلي اللازم للفريق وأعضائه؟ ☐ ☐

الإحاطة

الإحاطة هي وظيفة إطلاع أعضاء الفريق على الأهداف والخطط. يتضمن هذا الأمر غالبًا الوقوف أو الجلوس أمام الفريق وإبلاغهم وجهًا لوجه.

ومثل كل الوظائف، يمكن أن تنفذ الإحاطة بمهارة، وذلك لأن هناك طريقة صحيحة للقيام بهذا وهناك طريقة خاطئة. الإحاطة، في الحقيقة، هي جزء من مهارة أكبر بكثير في التواصل: التحدث الفعال. إليك بعض الإرشادات:

- *كن جاهزا*. تدرب ومارس الأمر. تأكد أن لديك بعض الوسائل البصرية الاحترافية: "الصورة بألف كلمة".
- *كن واضحا*. تأكد مجددا أن ما تقوله ليس غامضا، أو مبهمًا، أو ملتبسًا ـ اترك هذا الأسلوب للسياسيين!
- *كن بسيطًا*. بسط الأمور المعقدة من دون مبالغة في ذلك. تجنب اللغة التقنية أو الغريبة التي لن يفهمها مستمعوك.

كن مفعمًا بالحيوية. امزج رسالتك بالحماسة، والثقة، وخفة الظل. اجعلها ترسخ في الأذهان ـ اجعلها مثيرة ومرحة ويتخللها التحدي.

كـن *طبيعيًّـا*. لا تحتـاج إلـى أن تكـون خطيبًـا عظيمًـا. فقط كـنْ على طبيعتك ـ أظهر أفضل ما عندك.

تحدث بشكل صحيح، وبأقل قدر ممكن من الكلمات، ولكن دائما بوضوح؛ لأن غرض الخطبة ليس المفاخرة، وإنما توصيلها بشكل واضح ليفهمها السامعون.

وليام بين

الإحاطـة ليسـت أمـرًا تفعله فقط في بداية المشـروع ثم تنسـاه. ففي أغلب الظن، خاصة لو كان الفريق جديدًا أو ليست لديه خبرة، كان لزاما عليك أن تعيد شـرح الهدف والخطة خلال المضي قدما في العمل. فهي وظيفة تنتظر دائما أن يتم تنفيذها.

التواصـل هو شـقيق القيـادة، والإحاطة تتعلـق بمهارة واحـدة فقط من التواصـل، تسـمى التحدث أمام الجمهور. فتذكر أن الاسـتماع مساو لها في الأهمية. فكل شـخص لديه أمر يسـهم به في الخطة وتنفيذها: مثل الأفكار، الاقتراحات أو المعلومات؛ لذلك عليك أن تكون قائدًا مستمعًا.

تتيح لك جلسات أو مؤتمرات الإحاطة ـ اجتماعات العمل ـ أن تنجز بعض الأمـور المهمة داخل الدوائر الثـلاث، رابطا النقاط العامـة بالأمر المحدد الذي بين يديك. ففي نطاق المهمة، على سـبيل المثال، من الممكن أن تجعل ذلك فرصـة لتولي المسـئولية عن طريق إعطاء التوجيهـات وإظهار النقاط المحورية. هنـاك نسـبة محددة من الحزم تكون مطلوبة من القادة، وسيتقبل الفريق هذا ـ حتى إنهم سـيرحبون به ـ لو كان الموقف يتطلب ذلك. يمكنك أن تشـدد على نهـج العمل الجماعي مـن أجل المهمة الحاليـة، وبذلك تبني روح الفريق. يمكنك أن تلبي الاحتياجات *الفردية* بأن تستمع للآخرين وتقدم التقدير لمن ساعدوك على بلوغ أهداف الاجتماع. يمكن أن تكون أيضا فرصة للتأكيد على أهمية مساهمة كل فرد في نجاح العمل.

أنت لا تعرفني، وأنا لا أعرفك، لكن علينا أن نعمل معا. لذلك، علينا أن نفهم بعضنا؛ علينا أن نتبادل الثقة. أنا هنا فقط منذ بضع ساعات، لكن من خلال ما رأيته وسمعته منذ أن وصلت فأنا مستعد لأن أقول هنا والآن إنني أثق بكم. سنعمل مع بعضنا بروح الفريق. أعتقد أن إحدى مهامنا الأولى هي خلق ما أطلق عليه المناخ؛ لا يعجبني المناخ الذي أجده هنا ـ فهو مناخ من الشك، والنظر إلى الماضي. يجب أن يتوقف كل ذلك. أريد أن أنبه الجميع إلى أن الأوقات السيئة قد ولت وسنحقق النصر. وإذا كان ثمة شخص هنا يعتقد أن هذا لن يحدث، فاتركوه يرحل في اللحظة نفسها. لا أريد وجود الشكاكين. فسوف يقضي الأمر بما لا يدع أي مجال للشك.

المارشال الفيكونت مونتجمري، مأخوذ من خطبة للجنود بمناسبة توليه قيادة الجيش الثامن، قبل معركة العلمين

تظهر بعض الأمثلة الرفيعة للقيادة عندما يتولى القائد فريقًا محبطًا و"يغيره للنقيض". فالاجتماع المبدئي للإحاطة يمكن أن يكون مهمًّا في هذا الأمر، لأن الانطباعات الأولية أساسية في علاقات العمل مثلها مثل الحب والصداقة. فالانطباع الذي ستتركه عند الأشخاص في ذلك الاجتماع الأول سيظل معهم للأبد. ربما يجب أن تغطى المهمة بعبارات عامة إذا كنت حديث العهد في الوظيفة ـ لا يفضل أن تطرح أفكارك الأولية؛ لكن يمكنك أن تطرح رؤيتك وتظهر عزيمتك وإصرارك على تغيير المناخ والمعايير الخاصة بالفريق. ربما يتطلب ذلك بعضًا من الحديث الحازم، وسينتظر الأشخاص ليروا إذا كان ذلك سيدعم بالقدر نفسه من الأفعال الحازمة.

التحكم

التحكم هو الوظيفة التي تتعلق بالتأكد من أن كل طاقة الفريق، والموارد المتاحة له، تسهم في تدوير عجلة العمل وتسيير الأمور. ففي بعض الأحيان

تكون الفرق مثل المحركات البخارية القديمة التي لا تعمل بكفاءة؛ حيث تتسرب طاقتهم مثل البخار الذي ينبعث في الفضاء ولا يفعل أي شيء لتحريك الآلة الحديدية الضخمة للأمام.

فالإنسان ليس بالطبع آلة، وبعض من طاقته ستبذل في أثناء اليوم في المناقشات أو الأنشطة غير ذات الصلة بالمهمة المشتركة. ففي حدود المعقول، يكون هذا النوع من "إهدار الوقت" مقبولا، لكنه يمكن أن يصبح مشكلة في الفريق الذي ليس لديه حقًا توجه إيجابي ناحية المهمة المشتركة.

تم تعيين " أنجيلا روبرتس" في وقت عصيب جدًا كقائد لفريق في مصنع لتجميع أجزاء التلفاز. كانت المبيعات تهبط، وزادت الشكاوى من سوء الجودة، وكانت المعنويات منخفضة. وقد لاحظت أول عرض لهذه المعنويات المنخفضة في أول يوم لها في العمل. فأعضاء الفريق في مصنع الإلكترونيات الذي كانت تعمل فيه من قبل كانوا عادةً يأخذون استراحة لمدة ١٥ دقيقة في الصباح، لكن هنا وجدت أن ٤٥ دقيقة هي الأقرب للقاعدة. فقالت لنفسها : "لدي مشكلة في التحكم"، وبما أنها قائد جيد، فبالقدوة والكلمة تمكنت سريعا من وضع معايير جديدة.

فالغريزة الطبيعية للقادة (ربما على عكس المديرين) هي الاعتماد بقدر الإمكان على التحكم الذاتي أو الانضباط الذاتي عند الآخرين، فكلما كان الفريق وأعضاؤه جيدين، زادت قدرتك على فعل ذلك. القضية في الانضباط الذاتي هي أنه طريقتنا الوحيدة لأن نكون منضبطين ومنظمين وأحرارًا. إذا فرض علينا التحكم والانضباط ـ لأنه في بعض الأحيان يجب أن يكون ذلك ـ فإننا نفقد دائما عنصر الحرية. الآن توجد القيادة حقا فقط بين الأشخاص الأحرار والمتساوين، وبالتالي فإن عنصر التحكم في النفس في الأساس هو عنصر ضروري في القيادة. إذا غاب ذلك العنصر داخل أية مجموعة أو

فريق، شـركة أو مجتمع، فإنهم سـيحرمون أنفسهم أيضا عن غير قصد من فرصة تجربة القيادة على النقيض من الإدارة..

كلمة "التحكم" أو "control" باللغة الإنجليزية مشتقة من كلمة لاتينية في العصـور الوسـطى وهي *contrarotulare* وتعني "مراجعة الحسابات". فمعناها المالي هو تذكرة بأن الشـئون المالية في مختلف الجوانب ـ الأرباح المسـتهدفة وحدود الإنفاق ـ هي واحدة من الوسائل المهمة للتحكم. فالفِرق التي تدار ذاتيا (غير الشبيهة بالفرق التي بلا قائد!) هي التي تتولى مسئولية الميزانيـة للتخطيـط والتحكم فـي عملهم. فهم لديهم حق التصـرف داخل إطار محدد في كيفية اسـتخدام الموارد ـ خاصـة المـال ـ التي منحت لهم لتحقيق أهدافهم المتفق عليها.

النجاح في توجيه، وتنظيم، وتقييد، أو تشـجيع جهـود الفرد والمجموعة المبذولـة في المهمـة (وفي الاجتماعات) هو المعيار لاختبـار فاعلية القائد "كمتحكم".

قائمة لاختبار مهارات التحكم

	نعم	لا
هل أحافظ على التوازن بين التحكم بشـدة وإعطاء قدر كبير من الحرية للفريق؟	☐	☐
هل أنا قادر على تنسـيق العمل القائـم، وربط كل الأمور مع بعضها بطريقة صحيحة؟	☐	☐
فـي العمل التقنـي، هل أتأكد من تلبيـة احتياجات الفرد أو الفريق ؟	☐	☐
هـل الاجتماعـات التـي أترأسـها تأخذ أكثر مـن الوقت المحدد للموضوع؟	☐	☐
هل لديَّ ميزانيات ملائمة وطرق لرصد الأداء الفعلي؟	☐	☐

هل العملاء يقيمون نظم التحكم في شركتي على أساس:

ـ جودة المنتج/الخدمة	☐	☐
ـ التوصيل	☐	☐
ـ التكاليف	☐	☐
ـ الأمان؟	☐	☐

جزء أساسي في مفهوم الإدارة، وغالبا ما يغفل في القيادة، وثيق الصلة بما نقوله هنا، وهو أن الإدارة تقتضي الاستخدام الكفء للموارد مثله مثل الاستخدام الفعال لها. وفي تلك الأيام من ندرة الموارد ـ مثل وقت الأشخاص، والأموال، والمواد بكل أشكاله ـ فالتوفير أو الاقتصاد في الموارد أمر ضروري لكل هؤلاء الذين يشغلون مناصب قيادية في الشركات أو في المجتمع. القادة الجيدون سيكونون مديرين بمعنى أنهم سيستخدمون بحرص وينفقون بشكل جيد الموارد التي تحت إمرتهم. فهم يحصلون على أعلى النتائج بأقل استخدام للموارد.

التقييم

كما رأينا بالفعل، فالجزء الرئيسي في تحديد المهمة هو تأسيس *معيار النجاح* ـ الذي عن طريقه سنعرف إذا كنا نحقق الهدف أو على الأقل نمضي قدما في توجهه العام. ومع ذلك، فالتقييم أشمل من هذا. فهو ذلك الجزء من التفكير العملي الذي يرتبط بالقيم.

يرتبط النجاح بالقيم، وفي الأساس قيم الشركة أو الفرد المعني به. يجب أن يقيم الأداء طبقا لتلك القيم، التي تكون دائما ضمنية في هدف الشركة. فهي تغطي دائرة احتياج المهمة، لأن الأشخاص يحتاجون إلى معرفة أين هم فيما يتعلق بالنتيجة النهائية التي يسعون إليها.

إذن، التقييم أو إبداء الرأي ليس أمرا تتركه، كقائد، "للمتابعة" في النهاية. فمتى علقت على التطور في الأداء ـ أو الفشل في ذلك ـ أو طلبت من الفريق أن يفكر في معيار النجاح المتفق عليه، فأنت تمارس وظيفة التقييم.

لأنها وظيفة عقلية كبيرة، فإن جزءًا أساسيًّا من التفكير (انظر كتابي *Decision Making and Problem Solving* في سلسلة Creating Success)، التقدير أو التقييم سيلعب دورًا مهمًّا في صناعة قرارك. إذا كنت تقيم العواقب المحتملة لقرار، على سبيل المثال، فإنك بذلك تمارس التقييم. لكنك أيضا تمارس التقييم في الدائرتين الأخريين: الفريق والفرد.

لماذا نقيم الفريق أو نجعل الفريق يقيم طرقه في العمل الجماعي؟ لأن هذه هي الطريقة الرئيسية *لبناء* الفريق أو تطويره. لا يوجد فريق مثالي. كثير منها جيدة؛ قليل منها جيدة جدًّا؛ وأقل منها جدًّا ممتازة. ها هي بعض المعايير والصفات للفريق الممتاز عالي الأداء:

* *الأهداف الواقعية الواضحة*. كل شخص يعرف ما هي أهداف الفريق وما دوره في الخطة.
* *إحساس مشترك بالهدف*. لا أعني بهذا أن كل عضو يسرد بيان مهام الشركة، لكن أن تجرب ما يطلق عليه المهندسون "سهم التوجيه": الاتجاه زائد الطاقة.
* *أفضل استخدام للموارد*. تنتمي كل الموارد إلى الفريق وخصصت لتستغل وفقا للأولوية.
* *مناخ من الصراحة*. هناك طريقتان جيدتان للتواصل بين القائد والأعضاء، وبين الأعضاء بعضهم البعض. يستطيع الأشخاص أن يتحدثوا بكل صراحة، دون خوف من النقد. كل هذه الأمور للتأكد من أن أفضل قرار قد اتخذ.

* *معالجة الإخفاق.* النجاح يوجد دائما على حافة الإخفاق. فالفريق ذو الأداء المتميز يستعيد نفسه سريعا بعد الإخفاق، يتعلم الدروس ويمضي قدما.
* *تحدي الصعاب* . اختبار الفرق عالية الأداء يأتي وقت الصعاب التي تقهر الفرق الأخرى الضعيفة غير المتماسكة. التقييم الحقيقي للعمل الجماعي يكون في المواقف الصعبة التي تتطلب التغيير.

عندما يتعلق الأمر بالعمل الجماعي، تذكر أن النجاح يسبب غالبا الفشل. فالفرق الناجحة أحيانا تصاب بفرط الثقة ، أو حتى الغرور، وعندها يبدأون في ارتكاب الأخطاء الخطيرة غير الظاهرة التي ربما تؤدي إلى غرق شركتك. إن ثمن التميز في العمل الجماعي هو اليقظة الأبدية.

وبما أنك قائد، يجب أن تكون لديك علاقة بكل عضو في الفريق ـ علاقة متساوية ولكن مختلفة ـ بالإضافة لعلاقتك بالفريق بأكمله. وذلك سيتطلب منك أن تتحدث وتستمع إلى كل فرد. قد تؤدي ملاحظاتك وأحاديثك للاضطلاع بدور المدرب والمستشار.

إذا كنت تعمل في شركة فربما عليك أن تقيم كل عضو في الفريق. فتقييم أو تقدير الأداء الفردي هو بالفعل تعبير طبيعي للقيادة. إذا اتخذ هذا شكلا رسميا أو ممنهجا في شركتك، يجب أن تتخذ خطوات لتتجنب أن يصبح التقييم روتينًا بيروقراطيًا.

التحفيز

إذا كان التواصل هو شقيق القيادة، إذن فالتحفيز هو شقيقهما الآخر. كلمة التحفيز أو "*Motivation*" باللغة الإنجليزية مشتقة من الفعل اللاتيني "to move" أو "يحرك".

هناك، بالطبع، طرق متنوعة لتحفيز الأشخاص: يمكنك أن تهددهم بعقوبات بشكل أو بآخر، أو تستحثهم بمكافآت مالية. رغم أن تحفيز الآخرين

بهـذه الطريقة يدخل في نطاق مهارة القيادة مثلهـا مثل الإدارة، إلا أنه ليس من صفاتها.

أعرف أن أحد الأمور التي يفترض أن يفعلها القائد لتحفيز الأشخاص هو مزج بين المكافآت والجزاءات. يشـير الفكر الأكثر حداثة أننا نحفز أنفسنا إلى حد كبير عن طريق تلبية الاحتياجات الداخلية. وبما أنك قائد فعليك أن تفهـم تلك الاحتياجات لدى الأفراد وتعرف كيفية سـيرها، وذلك لكي تعمل مع الطبيعة البشرية وليس ضدها.

فـي هذا المجال كغيـره، من المفيـد أن يكون لديك مخطـط أولي. هنا يأتي دور مفهوم "أبراهام ماسلو" لتدرج الاحتياجات (انظر شكل "٤-٢"). فقد ذكر أن الاحتياجات الفردية ترتب طبقا لقوة التأثير: الأقوى في الأسفل والأضعف (لكن أكثر إنسانية) في القمة.

تدرج الاحتياجات يتضمن خمس فئات:

- *الاحتياجـات الفسـيولوجية* ــ احتياجاتنا الجسـدية للطعـام، للمأوى، الدفء، الإشباع الجنسي، والوظائف الجسدية الأخري.
- *الأمان* ـ الاحتياج إلى التحرر من الخطر الجسدي وإلى الأمان العاطفي، العقلي، والجسدي.
- *الاحتياجـات الاجتماعية* ـ الاحتياج إلي الانتماء والحب، أن تشـعر بأنك جزء من مجموعة أو شـركة، وتنتمي أو تكون مع شـخص آخر. المفهوم الضـمني هنـا هو الاحتيـاج إلى تبادل الحـب، إلى المشـاركة وأن تكون جزءًا من عائلة.

التقديـر ــ ذلك الاحتياج يتفـرع إلى فئتيـن متقاربتيـن: تقدير النفس وتقديـر الآخريـن. تتضـمن الأولـى حاجتنا لاحترام أنفسـنا، لنشـعر بقيمتنا، وكفاءتنا، ورضـانا الشخصـي. الثانية تشـمل احتياجنا إلى أن نرى الاحترام، والتقدير، والثناء في عيون الآخرين.

- *تحقيـق الذات* ــ الاحتياج إلى بلوغ الأهداف وتطويـر مهارات أو قدرات المرء إلى الأفضل.

تحقيق الذات
التقدير
الاحتياجات الاجتماعية
الأمان
الاحتياجات الفسيولوجية

التقدم
التحقق
التطور
الشخصي

احترام
النفس
الإنجاز
المكانة
الثناء

الانتماء
الاستحسان
الحياة
الاجتماعية
الصداقة
والحب

الأمان
السلامة
الحماية
من الخطر

الجوع
العطش
النوم

١

شكل ٤-٢ تدرج الاحتياجات

أبرز "ماسلو" أمرين مثيرين للاهتمام. إذا تم تهديد أحد احتياجاتنا القوية، فإننا سنقفز إلى المستوى الأدنى من التسلسل لندافع عنه. فأنت لا تقلق بشأن المكانة (انظر "التقدير")، على سبيل المثال، إذا كنت تتضور جوعا (انظر "الاحتياجات الفسيولوجية"). وبالتالي، إذا كنت تهدد أمان الأفراد بالتغيرات التي تقترحها، يجب أن تتوقع كقائد رد فعل مدافعًا وقويًا. ثانيا، تلبية الاحتياج توقف عملية التحفيز. عندما يلبى جانب من الاحتياجات، يصبح الأشخاص المعنيون مدركين لجانب آخر من الاحتياجات داخلهم. وهذا بدوره يبدأ في تحفيزهم مرة أخرى.

هناك الكثير في هذه النظرية. عندما تلبَّى الاحتياجات الفسيولوجية والخاصة بالأمان فهي لا تحفزنا بشدة. إلى أي مدى يوسع هذا المبدأ التسلسل الهرمي؟ هذه القضية هي محل للنقاش.

فنظرية "ماسـلو" والأساليب الأخرى التي تعتمد عليها، كما أعتقد، تمثل فقـط نصـف الحقيقة. ٥٠٪ مـن التحفيز الذي يحدث لنا يأتـي من داخلنا، حيث إننا نمتلك نمطًا فريدًا من الاحتياجات الفردية تتكشف داخلنا وتدلنا إلـى اتجاه معيـن. لكن الـ ٥٠٪ الأخرى تأتي من الخارج، وخاصـة من القادة الذيـن نقابلهم. أنا لا أقـول إن مبدأ ٥٠:٥٠ هو بمثابة قاعدة رياضـية: لكنه مجـرد طريقة لنقول إن جزءا كبيرا من تحفيزنا يقع خارج نطاق سـيطرتنا. لذلك، تسـتطيع كقائد أن يكون لديـك تأثير كبير في تحفيز من حولك. كيف تقوم بذلك؟ انظر مربع "المبادئ الرئيسـية لتحفيز الآخرين" الموجود أدناه لبعض المقترحات.

الإلهـام ليس تماما مثـل التحفيز. "أن تلهـم" تعني حرفيـا "أن تنفخ" ـ "الإلهام" قريب في المعنى من كلمة "تنفس". فالتنفس هو الحياة ـ فالله نفخ الروح في الإنسـان. لذلك كان يُعتقد أن الإلهام في الأصل شيء مقدس، والقيادة في حد ذاتها ـ على الأقل في شكلها المتميز ـ تعتبر نعمة إلهية.

مـاذا يلهمك في القائد؟ الحماسـة، القدوة، القـدرة الاحترافية ـ هناك سمات كثيرة. لكن الإلهام لا يكون موجودا فقط في القائد: فالموقف والأفراد المتضـمنون فيه يسـهمون أيضـا عندما ترتفع المعنويات وتبدأ الروح حياة جديدة.

هـل فكـرت من قبل كم أنـت محظوظ أن يكـون هناك أشـخاص يعملون فـي فريقك ولديهم نواة المهارة في نفوسـهم؟ مهمتك هي تحديد، وإطلاق، وتوجيه مهاراتهم. فهذا يتطلب بذل كل ما بوسعك.

المبادئ الرئيسية لتحفيز الآخرين

- *حفز نفسك*. إذا لم تكن ملتزمًا ومتحمسًا بدرجة كبيرة، كيف تتوقع أن يكون الآخرون كذلك؟
- *اختر أشخاصا متحمسين للغاية*. فليس من السهل أن تحفز من ليست لديه الإرادة لذلك. فاختر من لديه نواة التحفيز بداخله.
- *ضع أهدافًا واقعية يتخللها التحدي*. كلما كان الفريق وأعضاؤه جيدين، زادت استجابتهم إلى الأهداف التى توسع من إمكاناتهم، بشرط أن تكون تلك الأهداف واقعية.
- *تذكر أن التقدم يساعد على التحفيز*. إذا لم تعط الأفراد تغذية راجعة بشأن مدى تقدمهم، فإنك ستثبط من معنوياتهم سريعا.
- *أعط مكافآت عادلة*. هذا ليس سهلا. هل تكافئ الفريق بأكمله، أم كل فرد، أو كليهما؟ أيا كان الأمر، ففكرة المكافآت غير العادلة بالتأكيد تعرقل التحفيز.
- *امنح التقدير*. فهذا لا يكلفك شيئا، لكن الثناء والتقدير على الأداء يمثلان الأكسجين لروح الإنسان.

التنظيم

كما أن اللغة التي تصف سمات القيادة غير دقيقة بعض الشيء - فنرى أن "المثابرة"، "الصلابة"، "التمسك بالشيء" تعني، على سبيل المثال، تقريبا المعنى نفسه - لذلك فلغة الوظائف هي أيضا غير دقيقة. التنظيم هو مهمة ترتيب أو تشكيل وحدة متماسكة. وقد يعني أيضا التخطيط المنهجي، لكن هذه الوظيفة تناولناها بالفعل. إنه يشمل الهيكلة - أو إعادة الهيكلة - التي

يجب أن تنفذ إذا كان الأشخاص يعملون كفريق بشكل دائم، وكل عنصر يؤدي دوره الصحيح بفاعلية كاملة. يمكنك، على سبيل المثال، تقسيم المجموعات الكبيرة إلى مجموعات فرعية أصغر.

ربما تعتقد في الوهلة الأولى أن مهمة التنظيم تنتمي أكثر إلى أسلوب القيادة الوظيفي والقيادة الإستراتيجية أكثر من انتمائها إلى دورك كقائد فريق. ربما تكون على حق فيما يتعلق بعوامل مثل حجم وبنية فريقك، أو في الحقيقة علاقته بالمجموعات الأخرى في الشركة؛ لكن هنا أرى أن مهمة التنظيم تشمل أمورا أكثر من هيكلة أو إعادة هيكلة بنية الشركات. فإذا وصف شخص بأنه "منظم جيد"، فماذا تعني هذه الجملة؟

لقد تناولنا بالفعل كثيرًا من الجوانب المتعلقة بهذا الأمر، مثل وضوح الأهداف، وضع خطة عملية، وهيكلة الفريق لتسهيل التواصل بين الجانبين، والعمل الجماعي، ومقياس التحكم المناسب؛ لكن هناك ثلاثة جوانب أخرى يجب أن توضع في الاعتبار: الأنظمة، الإشراف، وإدارة الوقت.

الأنظمة

يميل المنظمون لتنظيم الأمور عن طريق تقديم الأنظمة. فكلمة "نظام" هي تقريبا مرادف لكلمة "منظمة": وهي مجموعة من الأجزاء المترابطة لبناء وحدة متكاملة؛ لكن كلمة "نظام" قد تشير إلى *عمليات* ـ وهي طرق منهجية أو هيكلية لتنفيذ الأمور ـ فضلا عن البنيات الاجتماعية.

فلا تستطيع الآن أن تدير أي شيء (حتى مطعم صغير للوجبات السريعة) دون وجود منظومة: منظومة الإنتاج، منظومة البيع، المنظومة المالية وهكذا. في الشركات الكبيرة يكون هناك تنوع في الأنظمة الأخرى، مثل نظام التقييم أو نظام التحكم في الجودة.

فالقائد الجيد يدرك أهمية الأنظمة وقيمتها. تقريبا من المستحيل أن تتخيل وجود شركات ليست لديها أنظمة أو طرق محددة لتنفيذ المهام، رغم عدم وضوح تلك الأنظمة أو الطرق مباشرة. فالقادة الجيدون يحترمون الأنظمة ويعملون من خلالها، ويغيرونها إذا لزم الأمر. لكنهم لا يكونون

مقيدين بها، مثل السجناء المكبلين بالسلاسل. فهم يعرفون متى يتسبب النظام في نتائج عكسية.

بالإضافة إلى ذلك، فكل نظام - إذا كنت تهتم به - يتطلب العمل الجماعي ليجعله فعالاً. لذلك نعود إلى تلك الوظيفة العليا الأساسية في القيادة: بناء الفريق والحفاظ على تماسكه. هل لاحظت، أيضا، أن الأنظمة لا تتعلم؟ فقط الأشخاص هم من يتعلمون! في الحقيقة، إذا تركت الأنظمة دون اهتمام فإنها تكون عرضة لأحد قوانين الديناميكا الحرارية: تضعف وتضمر. لتحافظ على الأنظمة - التي تعتبر أساس هيكل الشركة - سليمة وصحيحة، عليك أن تمارس القيادة الجيدة على كل المستويات.

طور مهاراتك في القيادة والإشراف

يرتبط الإشراف عادة بمهارات الإدارة أكثر من مهارات القيادة. ربما تكون قادرا على تذكر القائد الذي قابلته والذي كان مليئا بروح المبادرة، الحماس والقيادة، ومحفزًا لآخرين لكنه ليس رجل إدارة أو إشراف. في الحقيقة، كان "الإشراف الصناعي" اسما لما نطلق عليه الآن "الإدارة". الأثر الوحيد المتبقي من تلك الأيام هو "ماجستير في إدارة الأعمال".

الإشراف، كما نعرف جميعا، يتطلب عملاً بالمستندات واهتمامًا في المقام الأول بالأمور التي تجري يوميا. فيتضمن دائما الإشراف المالي بأنواع ومستويات مختلفة.

الأمر الرئيسي الذي يجب أن نتذكره هو أن الإشراف يأخذ دائما دورًا ثانويًا. فهو وظيفة مساعدة. كلمة الوزير أو *minister* هي الكلمة اللاتينية لـ "خادم"، فهي مشتقة من الكلمة الإنجليزية الشائعة *minus*، التي تعني "أقل" (كمقابل لكلمة *magister* اللاتينية التى تعني رب العمل، "*master*"، المشتقة من كلمة *magis*، والتي تعني "أكثر").

قديما، عندما كانت الشركات مليئة بالموظفين، كنت كقائد (أي رب العمل) يمكن أن تحيل جميع الأعمال اليومية الكتابية لفريقك؛ لكن هذه الأيام القادة - الذين معهم أجهزة كمبيوتر شخصية - سيكون عليهم غالبا

أن ينجزوا كمًّا كبيرًا من الإدارة والتنسيق أكثر مما كان عليه الأمر في الماضي، خاصة على مستوى قيادة الفريق. لذلك فكونك مديرًا جيدًا هو الآن جزء من أن تكون قائدًا جيدًا.

إن تولي تلك المسئولية الإشرافية الخاصة بالقيادة هو طريقة لأن تصبح منسقًا جيدًا، لأنك بتلك الطريقة تتيح للفريق وأعضائه أن يكونوا فعالين، ومبدعين، ومبتكرين. هذا لا يعني أننا نقول إن عليك تنفيذ جميع أعمَال الإدارة ـ كلا على الإطلاق. فأنت تحتاج إلى أن تحيل بعض الأعمال إلى الآخرين ليكون لديك الوقت لأن تفكر وتدير. لكن عليك أن تقوم بالإدارة التي لا يمكن أن تفوض الآخرين للقيام بها (إما بسبب طبيعتها أو أنك لا تجد الشخص المناسب الذي تحيلها إليه) بطريقة تجعلك قدوة حسنة. فإذا كنت تؤخر تنفيذ الأعمال الكتابية وتقوم بها بإهمال، فكيف لك أن تتوقع من الآخرين أن ينفذوا أعمالهم في الوقت المحدد؟ تأكد أن فريقك لديه سمعة العمل المتميز في كل الأمور الإدارية.

أخيرا، تأمل نفسك كمدير يساعد على خلق عمل جماعي حقيقي في الشركة. لذلك ستقدر أكثر وأكثر إسهامات هؤلاء الجالسين في "الغرفة الخلفية"، هؤلاء الذين يتولون في المقام الأول مهام الإشراف. ربما يكون عملهم أكثر روتينية ولا أحد يشعر به، لكنه مهم لنجاح الشركة ككل ولفريقك بوجه خاص. تذكر أن تتقاسم نجاحك مع الجنود المجهولين في فريقك!

إدارة الوقت

يحتاج القادة إلى وقت للتفكير، ووقت للأشخاص ـ سواء كانوا العملاء أم أعضاء الفريق ـ وأيضا وقت لتطوير المؤسسة. وبالتالي، يجب أن يديروا وقتهم الخاص بمهارة. إذا كنت لا تستطيع أن تنظم أمورك، فكيف ستنظم أمور الآخرين أو أي شيء آخر؟ فإدارة ذلك المورد الشحيح، وقتك الخاص، هي من أولويات أي قائد.

تمرين

قم بإعداد سجل يبين كيف تقضي وقتك خلال فترة أسبوعين، إذا كان ممكنا ضع جدولاً لكل نصف ساعة في العمل. ثم راجعه بدقه واضعا حرف "ميم" رمزا لكلمة "مهمة، و"ت ف" رمزا "لتماسك الفريق"، و"ف" رمزا لكلمة "الاحتياجات الفردية" بجانب كل نقطة. يمكنك بالطبع أن تضع أكثر من رمز حرفي بجانب كل نقطة.

هذا التمرين، عندما ينفذ بطريقة صحيحة، سيعطيك فكرة عن مقدار موردك الرئيسي ـ وقتك ـ الذي لم ينقض في أداء دورك الأساسي كقائد.

الآن اسأل نفسك: " ما الذي أتقاضى راتبي من أجله؟".

تتكون إدارة الوقت من تطبيق بعض المبادئ الأساسية ـ كمعرفة هدفك، ومقاصدك، وغاياتك، على سبيل المثال ـ وبعض النصائح والسياسات العملية. فتعلُّم أن تقول لا، وهو أمر بسيط، يمكن أن يوفر لك كما كبيرا من الوقت.

قائمة لتختبر قدراتك في التنظيم

	نعم	لا
هل تستطيع أن تنظم حياتك العملية والخاصة بطريقة تحسن أداءك كقائد؟	☐	☐
هل تحيل بعض الأعمال إلى الآخرين بالقدر الكافي؟	☐	☐
هل تستطيع أن تحدد التحسينات في إدارة وقتك؟	☐	☐

الفريق

هل الحجم والتكوين صحيح؟	☐	☐
هل يجب أن يتم تكوين فريق فرعي؟	☐	☐
هل الفرص والعمليات تنفذ بشكل صحيح لضمان المشاركة في صناعة القرار؟	☐	☐
هل تعيد هيكلة وظائف الأفراد وتغييرها وفقًا للحاجة؟	☐	☐

المؤسسة

هل لديك فكرة واضحة عن هدفها وكيف أن كل عنصر يجب أن يعمل مع الآخر لتحقيق ذلك الهدف؟	☐	☐
هل وضعت الأنظمة الفعالة كلا في مكانه للتدريب، والتوظيف، والإقالة؟	☐	☐
هل تجري استبيانات عن حجم الفرق، وعدد مستويات القيادة، تزايد التعقيدات غير الضرورية والتعاون بين الصفين الأول والثاني من الموظفين ونظم التواصل الفعالة؟	☐	☐
هل أنت ماهر في الإدارة، تدرك أداء الإداريين وتحرص على أن تقوم الأنظمة الإدارية بتيسير الأداء المتميز للفريق والأفراد؟	☐	☐

إعطاء المثل

ذات مرة قال لي شخص ما إن "القيادة هي إعطاء المثل". من المستحيل بالتأكيد أن تفكر في القيادة دون إعطاء المثل. ربما يكون ذلك بأشكال وأنماط كثيرة، لكن يجب أن يكون موجودا.

في سـياق التواصـل، يمكن أن تعتبر إعطاء المثل وسـيلة رئيسية لتوصيل رسـالة عبر "لغة الجسد" أو التواصل غير الشفهي. أو، كما يقول مثل الإدارة الحديث، عليك أن "تفعل ما تقول".

دورة قصيرة في القيادة

عبارات وكلمات مهمة...

"أعترف بأنني أخطأت"

"أنا فخور بك"

"ما رأيك في هذا؟"

"من فضلك"

الكلمتان الأكثر أهمية...

"شكرا لك"

الكلمة الأكثر أهمية...

"نحن"

وآخر، وأقل كلمة أهمية، كلمة...

"أنا"

تذكر أنك لا تستطيع أن تتجنب أن تكون قدوة بطريقة أو بأخرى، ببساطة لأن من يعملون معك سـيلاحظون دائما ما تكون عليه وما تفعله وكذلك ما تقوله. وكما تقول الحكمة اليابانية: "سيسـتغرق المدير سـتة أشـهر ليعرف فريقه، لكن الفريق سيسـتغرق فقط سـتة أيام ليعرف مديـره". بمعنى آخر، القدوة هي أنت؛ ولكن لك أن تقرر إذا كنت قدوة جيدة أم سيئة.

تمرين

راجع مسيرة عملك وتأمل إذا كنت تستطيع أن تحدد شخصين كانا نموذجا مذهلا للقيادة الجيدة والسيئة. اكتب في ورقة الطرق غير الشفهية التي ترجمت بها تصرفات هذين النموذجين. ماذا كانت التأثيرات عليك في كل حالة؟ هل لاحظ الآخرون المثل الذي يقدمونه؟ ماذا كانت تأثيرات تلك النماذج في المجموعة والشركة؟

وكقاعدة عامة، نحن نلاحظ النموذج السيئ أكثر من الجيد. فهو يصرخ فينا أكثر. ومع ذلك، من الرائع دائما أن نرى قدوة حسنة حتى إذا كان الآخرون لا يتأثرون به. فهذا دليل دائما على النزاهة: ذلك التكامل الذي يربط ما تقوله بما تفعله. فالمنافق ـ الذي ينصح بأمر ما في العلن ويفعل شيئا آخر في حياته الخاصة ـ لا يعد قدوة ولا يتسم بالنزاهة. فقد كتب شكسبير: "لا تفعل، مثلما يفعل رجال الدين الغلاظ، تبين لي أن الطريق إلى الجنة صعب ومليء بالأشواك، بينما... أنت نفسك غارق في الملذات". تلك هي النقطة.

كان "رجال الدين" قديما يشبهون "بالرعاة". فقديما كان دور الراعي نموذجا للقيادة؛ لأن الراعي كان عليه أن يقود القطيع الخاص به ـ أو بها، لأن النساء مثل الرجال كن يرعين الأغنام ـ في رحلة إلى المراعي (المهمة)، يجمعنها مع بعضهن البعض عندما تهددها الذئاب (تماسك الفريق) ويعتنين بكل واحدة من الأغنام (الاحتياجات الفردية). فكلمة "الصالح" في العبارة الشهيرة الموجودة في أحد الكتب القديمة وهي "أنا الراعي الصالح" تعني في اليونانية الأصلية "ماهر" أو "كفء"، وليس "صالح" بالمعني الأخلاقي.

قائمة لاختبار ما إذا كنت قدوة حسنة

	نعم	لا
هـل تطلب مـن الآخريـن أن يفعلوا ما لا ترغـب أنت في فعله؟	☐	☐
هـل يعلق الأشـخاص على القدوة الحسـنة التي تقدمها في عملك؟	☐	☐
هل القدوة (السـيئة) التي تقدمها تتعارض مع ما يحاول أن يفعله الجميع؟	☐	☐
هـل تذكر متى كانت آخر مرة تصـرفت فيها عن قصـد لتعطي مثلا يحتذى به؟	☐	☐
هل يمكنك أن تفكر في طرق تقدم بها القدوة الحسنة؟	☐	☐
هل تشـير إلى أهمية القدوة لقادة الفـرق الذين يعملون تحت إشرافك؟	☐	☐

كما أشـرت سـابقا، هنـاك فرق بيـن "القيادة الحسـنة" وأن تكـون "قائدًا للأبـد"، رغم أنه ليس الأمـر الذي أريد أن أؤكده كثيرا جـدًا. فيجب أن تعد نفسك لأن تكون نموذجا في كليهما. لأن "القيادة للأبد" هي فقط التي تجدي مع الطبيعة البشرية *على المدى البعيد*.

ما القدوة *الحسنة*؟ مرة أخرى، نموذج الدوائر الثلاث يمكن أن يساعدنا. انظر إلى "الأسئلة المهمة للقيادة الجيدة" في المربع أدناه.

النمـط الأقـوى لإعطاء مثـل يحتذى بـه هو المشـاركة بشـكل كامل في الأخطـار، والمعانـاة، والحرمان الـذي يمر به الفريق. مـا رأيك في الرئيس التنفيذي ومجلس إدارة إحدى الشركات التى تمر بمأزق، ويتم تداول أسهمها في البورصـة ، والذين يعينون لأنفسهم ارتفاعًا في الأجور بنسبة ٦٠ ٪ بينما يقلصون العمالة ويصرون على أن يقبل الموظفون المتبقون بنسبة ارتفاع ٢٪ (أقل من معدل التضخم)؟

أسئلة مهمة للقيادة الجيدة

- *المهمة*. التصـرف الأساسي لأن تقود رحلتك الإرشادية هو تقديم القـدوة والمثل الـذي يحتذى به. كيف تسـتطيع "أن تتولى القيادة من المقدمة" في مجالك؟

- *الفريق*. وبما أنك تبني الفريق وتحافظ على تماسكه، فإنك تحتاج إلـى أن تحافظ على معايير المجموعة أو تغيرها ـ القواعد الخفية التي تحافظ على تماسك المجموعة. كيف تستطيع أن تطور معايير فريقك من خلال قوة القدوة؟

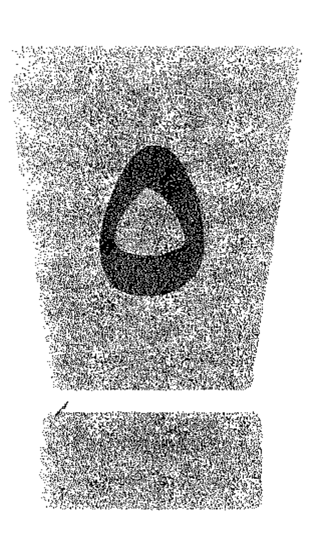
الفـرد. اعتبر كل فرد فـي الفريق قائدًا في موقعـه أو موقعها. كل فرد يجب أن يكون قائدًا في دوره التقني أو المهني، ومسـاهمًا في نموذج "الدوائر الثلاث".

تستطيع أن تـرى الآن أهميـة وظيفـة إعطاء المثـل، لكن هل يمكـن أن تتم بمهـارة؟ لأول وهلـة. كلا، لأن المهارة تتطلب تعلمًا واعيًـا لقدرة ما. ففرض نمـوذج للقدوة بقصـد التأثير في الآخريـن يبدو أنه فرض للسـيطرة. لهذا أتحدث عن *إعطاء* المثل، أكثر من فرضـه: لأنك تستطيع أن تعطي مثلا دون إدراك، فهـو تعبير لمـا أنت عليه في مقابل أمر تفعله مـن أجل إحداث تأثير محسوب بعناية. إذا أصبح إعطاء المثل عادة، فلن تفكر فيه ـ عندها يمكنك أن تهنئ نفسك لأنك أصبحت قائدًا جيدًا!

إذا كنت سـتعطي بفاعلية المثل الذي يحتذى به بقدر ما تفعل من خلال الطرق الأخرى فسـتحتاج على الأقل إلى الاعتدال إذا لم يكن التواضع ـ تلك الصـفة النادرة في سمات القيادة، التي لا توجد إلا لدى القائد الأفضل. لقد لخص الفيلسوف الصيني "لاو تسو" هذا الأمر في القرن السادس عشر قبل الميلاد:

القائد يكون أفضل
عندما يعرف الأشخاص بالكاد أنه موجود،
ولا يكون جيدًا للغاية عندما يطيعه الناس ويهللون له،
ويكون أسوأ عندما يبغضونه.
إذا عجزت عن احترام الآخرين،
فسوف يعجزون عن احترامك.
ولكن القائد الجيد، الذي يتحدث قليلا، عندما ينجز عمله، ويحقق هدفه، سيجعل الناس يقولون: "أنجزنا ذلك بأنفسنا".

نعم، وربما يوما ما يقولون إنك قائدهم و"*إنك صنعت فارقا*". تلك هي المكافأة الحقيقية للقيادة.



كيف تطور من نفسك كقائد؟

كثير من حياتي المهنية قضيتها في محاولة إقناع الشركات بكل أحجامها أن تطور من أداء قادتها. في ذلك الشأن، وكما سمعت ذات مرة من رجل دين أمريكي يقول، حققت نجاحا كافيًا ليمنعني من اليأس وفشلًا كافيًا ليجعلني متواضعًا. لكن من منطلق الخبرة والملاحظة يجب أن أقول لك إن كثيرًا من القادة الجيدين يبزغون ويتطورون *بصرف النظر* عن شركاتهم وليس *بسببها*. بالإضافة إلى ذلك، من الأرجح أنك ستعمل في خمس أو ست شركات خلال حياتك المهنية، لذلك لن تكون أي منها ملتزمة تماما بتطويرك على المدى الطويل كما تفعل أنت. إذن كيف تطور نفسك كقائد؟

أخشى أن أقول إنه ليس هناك نظام نموذجي أو مجموعة أنظمة لتحقيق ذلك. فأنت شخص فريد من نوعه، ويوجد طريق متميز من القيادة أمامك. لا أحد يمكن أن يعلمك الطريقة: عليك أن تجدها بنفسك. لو كان الطريق سهلا، لقام الكثير من الناس في مناصبهم أو أدوارهم القيادية بإظهار مهارات القيادة على النحو المبين في تلك الصفحات أكثر مما هي عليه الحال في الواقع.

كل ما أستطيع فعله هو أن أشاركك في بعض المقترحات العملية والأفكار التي ربما تجدها مفيدة. أتمنى أن تجد هذا مشجعا لك؛ لأنه خلال الرحلة نحتاج

جميعا إلى الإلهام (حتى لكتابة الكتب!). وكما قال الشاعر "جون كولير" في القرن الثامن عشر: "ليس العباقرة، وإنما الرجال والنساء العاديون هم من يحتاجون إلى التحفيز الشديد، والباعث نحو ممارسة الجهد الخلاق، وتنمية الآمال العظيمة".

كن مستعدا

المدخل إلى القيادة مكتوب عليه لافتة تحمل كلمة "الثقة". يجب أن تكون لديك الرغبة في أن تصبح قائدًا. فالأمر يبدأ بالرغبة في تولي المسئولية. إذا لم يكن يروقك تولي مسئولية الدوائر الثلاث، إذن فالقيادة ليست لك. كن مساهما كفرد. وكما يقول المثل المجري: "لا تستطيع أن تزرع بداخلك شيئا لم يزرعه الله بك".

عندما تحقق هذا الشرط الأساسي، وهو الرغبة في تحمل المسئولية، فلا تستبعد أن تكون قائدًا محتملًا. فالقضية هي أن تدخل المجال الصحيح ثم تنتظر الموقف الصحيح. لكن تذكر المقولة الشهيرة لـ "لويس باستور": "الحظ يفضل العقل المستعد". فكلما كنت مستعدا، أصبحت واثقا من نفسك أكثر. تذكر إذا كنت قائدا أو في طريقك لأن تكون كذلك أن تبدو واثقا، حتى لو كنت لا تشعر بهذا بداخلك، فالناس سيأخذون بشكلك الظاهري.

كن مستبقا للأحداث

تعطي الشركات اهتماما قويا لتطورك كقائد، لأنهم *يحتاجون* إلى قادة. شاركهم آمالك، أهدافك، وطموحاتك. وأهم ما يجب أن تبحث عنه هو فرص القيادة، سواء قيادة فريق أم مشروع مجموعة. فالخبرة هي مزيج من النجاح والفشل. فجهز مزيجك! فبدونه يمكنك بالكاد أن تكون قائدًا.

بعيدا عن الترقية إلى منصب القيادة، قد تعرض الشركات ـ ربما ردا على طلب منك ـ بعض دورات التدريب عن القيادة. ربما تكون إما دورة

خارجية أو داخلية. تمسك بتلك الفرص بشدة. ستكون قادرا على ممارسة مهاراتك والحصول على بعض الملاحظات المفيدة. عليك، بالطبع، أن تكون ناقدا بشكل بناء؛ لأنه ليس كل شيء تسمعه في دورات القيادة أو تقرؤه في الكتب يكون صحيحا أو قابلًا للتنفيذ. لكنها الفرصة الرئيسية للتحفيز والتعلم. انتهز كل عرض مثل هذا.

كن متأملا

كثير من القادة يتمحور تركيزهم على الأفعال وينغمسون بشكل كبير في أعمالهم، لأسباب أقلها أنهم يحبون ما يفعلون. أنت تحتاج، بالطبع، إلى أن تنسحب من وقت لآخر وتلقي نظرة عامة على ما يحدث. تلك الأوقات من التأمل يجب أن تتضمن أداء دورك كقائد. اكتب الأشياء التي تسير على ما يرام، وحدد بعض الجوانب الخاصة من أجل التحسين الذاتي. هذه عملية طبيعية في أي جانب من جوانب حياتنا - كأزواج، زوجات، أو أصدقاء على سبيل المثال - لكن يجب أن تطورها إلى طريقة تعلم ذاتية. فهذا سيعطيك قائمة عقلية لإجراءات محددة تهدف لتطوير مهاراتك ومعرفتك كقائد.

استخدام الملاحظات غير الرسمية والعفوية يعد أداة مهمة جدًّا لتطوير الذات. فالأشخاص مثل المرايا أو "العاكسات الاجتماعية": فهم يعكسون لنا كيف نتصرف.

ومع ذلك، في هذا الصدد لا يعد الآخرون المرايا أو العاكسات المثالية، لأنهم لا يلاحظونك فقط: فهم أيضا يفسرون ما يرونه قبل إعطائك ملاحظاتهم - سواء كان ذلك مطلوبًا أم غير مطلوب؛ لذلك عليك أن تكون حذرًا في استخدامك لملاحظات الآخرين. ربما عليك أن تفصل الملاحظات عن التفسيرات. تذكر أنك فقط تأخذ انطباعات الآخرين، وليس تقارير نفسية عما بداخلك. ابحث دائما عن نمط ما. وكما تقول الحكمة:

إذا قال لك شخص واحد إنك حصان،
فابتسم في وجهه

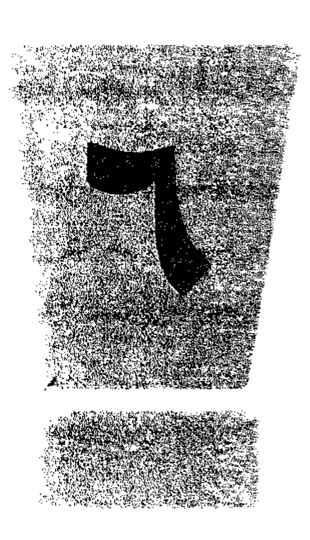
إذا قال لك شخصان إنك حصان،
ففكر في الأمر
إذا قال لك ثلاثة أشخاص إنك حصان،
فاذهب لشراء سرج.

فالملاحظات تشبه بعض الشيء آلية التوجيه في الصاروخ. إذا تلقيتها بأفق متفتح، وبحثت عن الحقيقة بها، يمكن أن ترشدك في طريقك للتميز في القيادة.

لا تخف أبدا من الفشل. فالطريق نحو التقدم سيكون منثورا عليه نتائج فشلك كقائد. الطريق الوحيد الذي تستطيع به الانتقال من كونك قائدًا جيدًا - حيث أنت الآن - لتصبح قائدًا جيدًا جدًّا، أو حتى مميزًا أو رائعًا، هو أن تكون أهدافك طموحة. وذلك بالتأكيد قد يسبب بعض الإخفاقات البسيطة. لكن كن مثابرا. ففي النهاية ربما يقولون عنك إنك ولدت قائدا!

إن تطوير ثقتك بنفسك باستخدام الأطر المثبتة المنصوص عليها في هذا الكتاب، وطلب مساعدة شركتك كشريك لك في تطوير مهاراتك القيادية، والاستخدام المتميز للملاحظات التي تتلقاها من جميع الجهات - من المشرفين، والزملاء، وأعضاء الفريق، والأصدقاء، والعائلة - هي ثلاث طرق عملية تستطيع بها أن تطور من مهاراتك القيادية. يمكنك بالتأكيد أن تفكر في طرق أخرى. وقد يستغرق هذا وقتا طويلا؛ لأنه ليس من الممكن تحقيق القيادة سريعا؛ لذلك، كن صبورا مع نفسك. اطمح لأن تمضي خطوة إلى الأمام كل يوم. افعل شيئا مختلفا غدا كنتيجة لقراءة هذا الكتاب. ومهما كانت الخطوة التي تتخذها صغيرة، فستكون على الطريق الصحيح. اقرأ هذا الكتاب مرارا على فترات منتظمة: سيساعدك على المضي قدما؛ لأنه، كونك قائدًا حقيقيًّا، مثلما تقول قصيدة "Happy Warrior" لـ "وردزروث"، عليك أن

تتطلع إلى الأمام، تثابر حتى النهاية،
من الجيد إلى الأفضل، تحقق التميز في كل يوم.



كيف تمارس القيادة على المستوى الإستراتيجي؟

من الأفضل أن تضع أسدًا على رأس مجموعة من الأغنام من أن تضع نعجة على رأس مجموعة من الأسود.

دانيال ديفو

لقد أشرت سابقا في هذا الكتاب إلى أن القيادة تتم على ثلاثة مستويات: مستوى الفريق، والمستوى الوظيفي والمستوى الإستراتيجي. فالطبيعة الأساسية للقيادة نتيجة التجاوب مع الدوائر الثلاث ـ المهمة، والفريق، والفرد ـ تظل كما هي في تلك المستويات. ما يتغير هو التعقيد. مقارنة بدور قائد الفريق، فمهمة القائد الإستراتيجي هي أطول أمدا وأكثر تعقيدا. فالفريق الذي يجب على القائد أن يخلق فيه جوا من الانسجام ويضعه على طريق الهدف المشترك ربما يكون كبيرًا جدًّا، ومقسمًا إلى وحدات كثيرة، ومتفرقًا جغرافيا.

وظائف القائد الإستراتيجي

"القيادة الإستراتيجية" ، وهو مصطلح قمت بصياغته في عام ١٩٧٠ لوصف عمل قائد الشركة، هي تطوير لكلمة *إستراتيجية*. ففي اليونانية القديمة، كلمة *إستراتيجية* *strategy* مكونة من كلمتين: *stratos* أي مجموعة كبيرة من الناس مثل جيش في معسكر، و *egy*، وتعني القائد (والكلمة الإنجليزية *hegemony* أو *السيطرة* ، مشتقة منها وهي تعني القيادة بين الأمم). لذلك كلمة إستراتيجية بمعناها الحديث ـ على عكس التكتيكات ـ هي فقط جزء صغير مما يعنيه اليونانيون بالكلمة. فهي بالنسبة لهم تشمل المعنى الكامل لأن تكون قائدًا عامًّا، متضمنا بشكل رئيسي ما نطلق عليه القيادة.

أنت تحتاج إلى أن تجهز نفسك للقيادة الإستراتيجية بكل ما بوسعك ـ ربما يعطيك هذا الفصل بعض الدلائل للطريق الذي يجب أن تسلكه. لا تسمح بأن يقال عليك ما كتبه المؤرخ اليوناني "تاسيتوس" عن الإمبراطور "جالبا": "لم يكن لأحد أن يشكك في قدرته على الحكم إذا لم يكن إمبراطورا".

ماذا يحتاج الشخص لأداء هذا الدور؟ من المؤكد أنه دور قاس يتخلله التحدي، رغم وجود موظفين احترافيين في الجوار ـ أحيانًا في جماعات ـ لمساعدة القائد الإستراتيجي عندما تكون المسئوليات كبيرة.

سوف تحتاج إلى الإدراك، الفهم والمهارة في نموذج الدوائر الثلاث. المعرفة التامة بعملك هي أمر أساسي. فالسمات الشخصية التي أشير لها بالفعل، مثل الحماس، النزاهة، العدالة، الصرامة، الهدوء، الإنسانية، المرونة، والتواضع المعقول، كلها أيضا مهمة. تحتاج أيضا إلى أن تكون قادرا على التفكير بوضوح وتجادل بحزم.

جدول ٦-١ المهام الرئيسية للقيادة الإستراتيجية

الوظيفة	موضع المسئولية
إعطاء التوجهات للشركة ككل	الهدف، الرؤية
تطبيق السياسة والإستراتيجية بشكل صحيح	التخطيط والتفكير الإستراتيجي
تحقيق المهمة (مسئولية التنفيذ العامة)	الإدارة/التشغيل
التنظيم أو إعادة التنظيم (توازن الكل والأجزاء)	تهيئة الشركة للمتطلبات الظرفية
إطلاق روح التعاون	الطاقة، والروح المعنوية، والثقة، معنويات الجماعة
ربط الشركة بالشركات الأخرى والمجتمع كوحدة واحدة	الحلفاء، الشركاء، أصحاب المصالح، السياسة، والمجتمع
اختيار قادة اليوم وتطوير قادة الغد	التعلم والقيادة بالقدوة الحسنة ـ بيئة للتعلم

أهمية الحكمة العملية

تقول الحكمة الصينية : "من السهل أن تجد آلاف الجنود لكن من الصعب للغاية أن تجد جنرالا". أحد أسباب ذلك هو أن المزيج بين الفكر اللازم والقدرة المؤكدة على الإلهام كقائد نادر جدًّا. لا أعني المعرفة الأكاديمية أو ما يطلق عليه عادة أن يكون الشخص ذكيا. فقد كتب "نابليون" ذات مرة خطابا إلى أخيه "جوزيف" يقول فيه : "الذكاء الشديد ليس ضروريا في الحرب، فمن الأرجح أن تكون الصفة المرغوب فيها من بين كل الصفات هي أنه يجب أن تكون بصيرة الرجل فوق العادة. فالنجاح في الحرب يعتمد على التبصر، والقيادة الجيدة والخبرة".

اليونانيــون لديهم، بالطبع، رأي يعبر عن هذا. فالصــفة الأساســية التي يبحثون عنها في القائد الإســتراتيجي ـ والضرورية لقيادة الحياة الشخصية للمــرء أيضــا ـ هــي *phronesis*. و هــذه الكلمــة ترجمت فــي اللاتينية إلى *prudentia* وإلى الإنجليزية *prudence* والتي تعني *التبصــر*، ولكن معناها الأصلي هو الحكمة العملية. ربما ترغب في أن تفكر مليا في رأيي بأن الحكمة العملية تتكون من ثلاثة عناصــر رئيســية: الذكاء، الخبرة، والصــلاح. لهذا الســبب نطلــق على "غاندي" أو "نيلســون مانديلا" حكيمــان، لكن لا ينطبق هذا على "هتلر"، أو "ستالين".

النقطة الرئيســية التي يجب تذكرها بشــأن القيادة الإستراتيجية هي أنه في جميع الشــركات ما عدا الصــغيرة منها يكون هذا الــدور كبيرًا جدًّا على أن ينفــذه فــرد واحد. عليك أن تكون قادرا على التفويض بشــكل فعال، تاركا لنفســك وقتا للتفكير ووقتا للأشخاص. وربما أيضا تقاسم الدور (كما يفعل المديــر والرئيس التنفيذي). مع ذلك، ســتحتاج بالتأكيد إلى أن تبني فريقًا للقيادة الإســتراتيجية حولك ـ يتضــمن رؤســاء تنفيذيين كبارًا ـ للتأكد من أنك أنجزت تحديات الدوائر الثلاث في تلك الأوقات المضطربة من التغيير.

تمرين

يعتقد الســير "تيري ليهــي"، المدير التنفيذي لشــركة تيســكو، أن أســاس وظيفته هــو القيادة. فقــد أخبرني بما يلي: "هناك وصــفة بسيطة للقيادة، وهي أن تكتشف حقيقة الموقف، وتحدد أين تريد أن تصــل، وتضــع خطة ثم تنطلق لتنفيذها. ينطبق هذا على الشركات والمناطق التجارية وأيضــا على وضعك الشخصي. صدق دائما بأن هناك مكانًا أفضل ثم أقنع الأشخاص بأن يذهبوا معك إلى هناك".

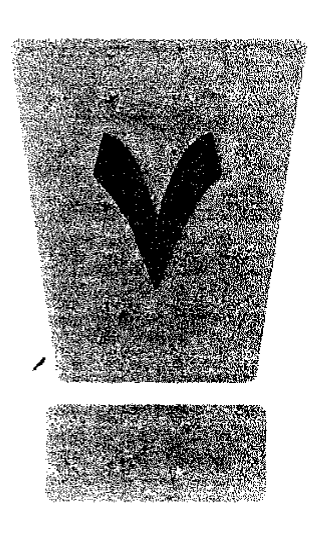
مــن بيــن المهــام الســبع للقائــد الإســتراتيجي (انظــر جدول ٦-١)، أيٌّ منها ما يشير إليه "تيري ليهي"؟

القيادة من أجل التغيير المطلوب

التغيير والقيادة مرتبطان ببعضهما بشدة. فالتغيير ينتج عنه الاحتياج للقادة، والقادة يصنعون التغيير. وكما تقول الحكمة : "الطائر يحمل الأجنحة والأجنحة تحمل الطائر" . ربما يمكنك التعامل مع *تداعيات* التغيير، لكن التغيير الإيجابي والمرغوب فيه يتطلب دائما القيادة.

ذلك المبدأ، بالمناسبة، لا ينطبق فقط على شركتك حينما تبحر بها وسط البحار المضطربة نحو التغيير. فهو ينطبق، أيضا، على المجتمع ككل. تتطلب الديمقراطية دائما القادة الجيدين ـ والقادة الأبديين. فقد قال الرئيس الأمريكي "هاري. إس. ترومان" : "الرجال والنساء يصنعون التاريخ، وليس العكس. *يتوقف التاريخ في الفترات التي لا يكون بها المجتمع القيادي قائما* . إن التقدم يحدث عندما يقتنص القادة الشجعان والمهرة الفرصة لتغيير الأمور للأفضل" .

> **موقعك لا يعطيك أبدا الحق في إصدار الأوامر. فهو يفرض عليك فقط مهمة أن تعيش حياتك حيث يستطيع الآخرون أن يتلقوا أوامرك دون أن يشعروا بالمهانة .**
>
> داج همرشولد



كيف تصنع قادة في شركتك؟

عندما تكون أصغر سنًّا، أو على الأقل في بداية حياتك المهنية، تقوم بالتركيز بكل وضوح على تطوير مهاراتك كقائد بشكل كامل، لكن بمجرد أن تصبح في منصب القيادة لفريق تكون لديك مسئولية تطوير الأفراد في فريقك (الدائرة الثالثة)، وهذا يتضمن مهاراتهم كقادة. على المستوى الإستراتيجي، من المهم جدًّا احتضان القادة الفعالين من أجل أداء اليوم والازدهار غدا الذي يعد إحدى الوظائف السبع الأساسية التي تصنع معا الدور. كيف تنفذ هذا؟

تمرين

تخيل أنك توليت للتو منصب مدير تنفيذي لمجموعة من الشركات الخاصة التي توظف ٦٠٠٠ موظف في مجال الرعاية الصحية الخاصة. وأنك طلبت من مدير الموارد البشرية لديك كتابة ورقة لك معنونة بـ: "نحو إستراتيجية جماعية لتطوير القيادة".

ما العناصر التي ترغب في رؤيتها فيها؟

القاعدة الأولى: طور إستراتيجية لتطوير القيادة

الحل لتحقيق نجاح دائم في العمل هو أن تجيد القيادة على جميع المستويات الثلاثة. فالقائد الإستراتيجي، والوظيفي، وقائد الفريق يحتاجون إلى العمل معا بانسجام كفريق القيادة للشركة.

فالخطأ الشائع والثمين الذي ترتكبه حاليا الشركات هو أن توجه عملية تطوير القيادة لمديريها الكبار، حتى يصبح هذا "إستراتيجيتهم" الكاملة. فبذلك التصرف، هم يتجاهلون تماما قادة فرقهم، رغم كون قائد الفريق هو الأقرب للعملاء. تأكد أن إستراتيجيتك تشمل المستويات الثلاثة.

هناك فرق مفيد يجب أن نضعه بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي. عليك أن ترى إستراتيجيتك لتطوير القيادة — التي تكونت ونظمت بواسطة مجموعة توجيه صغيرة - كجزء من إستراتيجيتك العامة للعمل. فهي يجب أن تكون طويلة المدى (من خمسة إلى عشرة أعوام). لا تجعل الأمور العاجلة تلهك عن الأمور المهمة، ولكي تكون الإستراتيجية جديرة بالتطبيق يجب أن تكون ثلاثية الأبعاد:

* *الأهمية* ـ فهي حقا يجب أن تكون مهمة؛
* *طويلة الأجل* ـ فالأشجار تأخذ وقتا لتنمو؛
* *متعددة العوامل* ـ فالأمر يتطلب أكثر من عنصر أو نهج لوضع إستراتيجية.

القواعد المتبقية ستعطيك فكرة عما يجب أن تكون عليه تلك العناصر المختلفة. فعندما يكون هناك تضافر ـ العناصر الرئيسية تعمل معا في انسجام ـ ستبدأ شركتك بصناعة القادة.

القاعدة الثانية: الاختيار

"سميث ليس قائدًا بالفطرة". عندما ظهرت تلك الكلمات في تقرير أحد المديرين في خمسينيات القرن الماضي، لا أحد كان يعتقد أن الشخص محل النقاش يمكن أن يفعل أي شيء بشأن ذلك ـ ناهيك عن الشركة التي عينته. ومثلما كانت تقول الحكمة في ذاك الوقت: "القادة يولدون ولا يصنعون".

نحن لا نفكر بمثل *هذه* الطريقة الآن، فدورة القيادة القائمة على الأفعال التي تعتمد على نموذج الدوائر الثلاث الذي طور في ستينيات القرن الماضي أثبتت على نحو حاسم أن الحكمة تحمل فقط نصف الحقيقة ـ وهي أن القادة يمكن أن يتم تدريبهم وتطويرهم. النصف الآخر من الحقيقة، مع ذلك، هو أن الأشخاص يختلفون في مدى قدرتهم على القيادة. بما أنه ليس من السهل تطوير القادة، لماذا لا تعين أشخاصا يقتربون من مكانة القادة ـ أو أكثر ـ أن يكونوا قادة بالفعل؟ أو على الأقل تتأكد عندما توظف شخصا من خارج الشركة ـ أو ترقي شخصا في الداخل ـ أنك تعرف كيف تختار هؤلاء الذين لديهم إمكانية في أن يصبحوا قادة فعالين؛ لأنهم هم من سيطورون عملك بدلا من مجرد إدارته.

تذكر أن *الشخص* يمكن أن يعين *كمدير* في أي مستوى، لكن هو أو هي لن يصبحوا قادة حتى يترسخ المنصب في قلوب وعقول هؤلاء الذين

يعملون معه. إذا كان عدد قليل جدًّا من مديري شركتك يتلقون هذا النوع من الامتيازات، على من يقع اللوم؟ ليس المدير محل النقاش على ما أظن، ولكن هؤلاء الذين فشلوا في تطبيق القاعدة الثانية عندما عينوا الشخص محل النقاش. فلا تستطيع أن تعلم السلطعون أن يمشي مستقيما.

القاعدة الثالثة: التدريب من أجل القيادة

التدريب يعني التعليم بغرض الوصول لهدف محدد؛ أما التعليم فيعني السعي إلى إظهار القدرات الكامنة. بالطبع، ليس هناك خط صارم بين التدريب والتعلم. فكر فيها أكثر باعتبارها سلسلة من التركيبات بين القطبين. وللإيجاز، سأشير هنا لكل منهما بكلمة تدريب.

كجزء من تفكيرك الإستراتيجي، عليك أن تحدد احتياجات التدريب بعملك في سياق القيادة وتصنفها كأولويات. تذكر دائما أن التدريب من أي نوع سيكلف الشركة مالا ووقتًا. أنت تحتاج إلي دورات أو برامج فعالة ـ فهي تنتج قادة فعالين ـ وغير مكلفة (من جهة الوقت والمال). إذا كان لديك عدد ضخم من الموظفين (مثل هيئة الخدمات الصحية الوطنية بإنجلترا)، فأنت تحتاج إلي دورات كبيرة، ذات جودة عالية، وتكلفة قليلة.

المستوى الأول الذي يجب أن تضعه في اعتبارك هو قادة فرقك، المعروفون باسم مديري الخط الأول. هل يحصل قادة الفرق المعينون حديثا على تدريب في القيادة قبل شغلهم مناصبهم تلك أو بعد شغلها بفترة وجيزة؟ من وجهة نظري أرى أنه من الخطأ أخلاقيا أن تعطي شخصا ما منصب القيادة دون بعض التدريب ـ خطأ بالنسبة للشخص ولمن يعملون معه. فنحن لا نترك أطفالنا في عهدة سائقي أتوبيسات ليسوا متدربين، فمن ثم لماذا نضع موظفين تحت توجيه قادة غير مدربين؟

إذا عهدت تدريب قياداتك في الشركة لجهات خارجية، فتأكد أنك تمسك بزمام الأمور وأن يكون بين يديك "حق ملكية" تلك البرامج، وذلك لكي تكون البرامج مناسبة لإستراتيجيتك ومبادئ شركتك. التفويض لا يعني أبدا التنازل.

القاعدة الرابعة: التطوير الوظيفي

يصبح الأشخاص قادة عن طريق الممارسة الفعلية للقيادة. ليس هناك بديل عن الخبرة. الأمر الفريد الذي تستطيع الشركات فعله هو أن تعطي الأشخاص فرصًا للقيادة. الفكرة هنا هي أن تعطي الشخص الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب. فيجب أن يكون نوع القيادة واقعيًا لكن يتسم بالتحدي بالنسبة للأفراد محل الاهتمام. فإن لم يكن هناك جهد قوي، فلن يكون هناك تطور.

إذا كانت الشركة جادة في تطبيق تلك القاعدة، ستتحدث، على سبيل المثال، مرة في العام مع كل قائد أو من سيكون هكذا في وضع الخطوط العريضة بشأن ما تخطط له من أجل الفرد محل الاهتمام. وبالتوازي، مثل هذا الاجتماع يكون فرصة للفرد ليكون مبادرا ويقول ما يطمح أو تطمح إلي فعله. فربما يريد الفرد، على سبيل المثال، أن يخرج من دور المتخصص إلى الأكثر شمولية (القيادة). إن تركيب قطع تلك الأحجية الخاصة بالآمال والتوقعات هو اسم اللعبة، وينبغي أن يكون الموقف مفيدًا للطرفين. القائد الإستراتيجي الذي في طور التحضير ـ ربما كخليفتك ـ سيحتاج إلى خبرة في أكثر من مجال وظيفي، وإذا كنت في شركة عالمية، في أكثر من بلد.

القاعدة الخامسة: خصص مديرين مطورين للقيادة

في وسط معركة "العلمين" عام ١٩٤٢، وجد "مونتجمري" الوقت ليجري اتصالا بالجنرال "هوروكس"، أحد كبار قادته للعمليات وكان قد عين حديثا كقائد فيلق، وأعطاه درسًا توجيهيًا للقيادة على ذلك المستوى. ذلك لأن "مونتجمري" لاحظ أن "هوروكس" عاد ليتصرف مثل قائد كتيبة. فجميع القادة الجيدين هم أيضا معلمون.

تتضمن مسئولية القائد تجاه احتياجات الفرد_ وهذا هو الجانب الثالث من الاحتياج - تطوير قدرات الفرد - على كلا المستويين الاحترافي والتقني و"الجانب الإنساني من العمل". هذا يستلزم اجتماعات فردية على فترات منتظمة لتوجيه نقد بناء، وكذلك لتقديم التشجيع أو الدعم.

فوق مستوى الفريق (والبعض سيقول حتى في مستوى الفريق) جميع القادة يكونون "قادة القادة"، كما قيل عن "الإسكندر الأكبر". فالقادة الجيدون سيستغلون فرص لقاءاتهم الفردية - سواء كانت رسمية أم غير رسمية - حتى يتقاسموا معرفتهم بالقيادة بطريقة تحاورية فعالة. فهذا هو النهج الخاص بالمستجدين لتعلم القيادة، وشرطه الضروري هو الاحترام المتبادل. فالاحترام والثقة المتبادلة هما اللذان يجعلاننا متحمسين لأن نتعلم ومستعدين لأن نُعَلم. أنت تحتاج إلى نظام لوضع الأهداف وتقييم الأداء - وهو جزء من القيادة القائمة على الفعل - لكن لن يكون مكتملا حتى تكون قناة التعلم مفتوحة من الاتجاهين.

القاعدة السادسة: الثقافة

"ويلنجتون" و "نيلسون"، و"سليم" و "مونتجمري" - نعم، القوات المسلحة تصنع قادة، فهم يختارون ويدربون من أجل القيادة، لكن سرهم الحقيقي هو أنهم منذ القرن الثامن عشر وضعوا قيمة كبيرة على القيادة، فهم لديهم ثقافة تقدر القيادة على كل المستويات، وعلاوة على ذلك، هذا متوقع من كل الضباط. إن شعار أكاديمية "ساند هيرست" العسكرية الملكية يعبر عن الهدف المتوقع من كل ضابط: *اخدم لتقود.*

القيم هي النجوم التي تسترشد بها شركتك وتتحدد بها المبادئ المميزة الخاصة بك. تأكد أن ثقافة شركتك تضع قيمة عالية على "القيادة الجيدة والقيادة الأبدية". فبعد التحليل النهائي، الثقافة هي التي تعد القادة، لذلك من المهم أن تراجعها وتحدث بها تغييرات وقتما كان ذلك ضروريا.

يجب أن تشجع ثقافة المؤسسة أيضا أن يكون هناك مناخ للتطوير الذاتي في القيادة. فالشركات لديها فقط ٥٠ ٪ من الكروت، والخمسون الأخرى بين يدي الفرد. ربما لا تكون هناك دورات قيادة متاحة لك، لكنك لا تزال تستطيع تعلم القيادة. فالكتب هي الطريقة الأفضل، بالتوازي مع التدبر في خبرتك.

ربما تحتاج شركتك أيضا إلى شعار. ما رأيك بالشعار اللاتيني الخاص بمعهد تشارترد للإدارة بالمملكة المتحدة، Ducere est Servire - القيادة هي الخدمة؟

القاعدة السابعة: المدير التنفيذي

المهام السبع العامة للقائد الإستراتيجي تعرفك بوضوح شديد أنك إذا كنت في منصب المدير التنفيذي فستتولى مشكلة إعداد القادة. والموارد البشرية أو متخصصو التدريب موجودون للنصيحة والمساعدة. فهم يمكنهم مساعدتك لتكوين وتطبيق إستراتيجيتك، لكن أنت من تقود الدفة. إذا لم يكن الأمر كذلك، فلا تتوقع أي تحرك إلى الأمام.

بعيدا عن تولي مسئولية الإستراتيجية، يجب أن تقود أنت من المقدمة. اجعل من عادتك الحديث عن القيادة بين الحين والآخر - ليس كثيرا لكن في بعض الأحيان وقم بذلك بفاعلية. قم بزيارة أية دورات داخلية للقيادة وأظهر لهم دعمك. إذا اهتممت بالقيادة، فستكون الشركة على ما يرام. إلى جانب ذلك، تعد تلك فرصة أيضا لتوصيل رسالتك، وهي كذلك فرصة لممارسة مهارة الاستماع. فالشركات تحتاج اليوم إلى قادة مستمعين.

البحث عن الإبداع داخل الأشخاص

وختاما، فتطوير قادة المستقبل ليس سرا. فنحن نعرف قوانين الديناميكا الهوائية التي تؤسس لتنمية القيادة الناجحة والمستمرة. القواعد السبع التي

أشـير لها في هذا الفصل هي الأساس الذي تبحث عنه، لكن الأمر يرجع لك إذا أحببت أن تطبقها في سياق احتياجات شركتك ومتطلباتها.

لذلك فـإن الأمر سـيأخذ منك بعض الوقـت، والجهد، والأمـوال. لماذا العنـاء؟ الإجابة بسـيطة. المهام التي تواجهنا تتسـم بالتحـدي أكثر من أي وقـت مضـى. ولكي نسـتطيع مواجهتها، يحتـاج الأفراد على كل المسـتويات لقادة فعالين وملهمين.

وكمـا قال "جون بـوكان" : "مهمة القيادة ليسـت أن تضـع العظمة داخل الأشخاص لكن أن تستنبطها؛ لأن العظمة موجودة بالفعل".

قائمة القيادة

إنجاز المهمة

الغاية. هل أعرف بوضوح ماذا تكون مهمتي؟

المسئوليات. هل أعرف مسئولياتي بوضوح؟

الأهداف. هل نسقت الأهداف مع مديري؟

ظروف *العمل*. هل هي مناسبة للمجموعة؟

الموارد. هل هناك صلاحيات، ومال، ومواد كافية؟

المقاصد. هل كل عضو حدد ونسق بوضوح مقاصده؟

السلطة. هل حدود السلطة واضحة؟

التدريب. هل هناك أية فجوات في المهارات المتخصصة أو قدرات الأفراد في المجموعة المنوط بها تحقيق المهمة؟

الأولويات. هل خططت للوقت؟

تقدم *العمل*. هل أفحص باستمرار وأقيم؟

الإشراف. في حال غيابي، من ينوب عني؟

القدوة. هل أضع معايير من خلال تصرفاتي؟

بناء الفريق والحفاظ على تماسكه

* *الأهداف*. هل الفريق يدرك الأهداف ويوافق عليها؟

المعايير. هل يعرفون ماذا تكون معايير الأداء المتوقعة؟

معايير السلامة. هل يعلمون تداعيات انتهاك القواعد؟

* *حجم الفريق*. هل الحجم صحيح؟

* *أعضاء الفريق*. هل الأشخاص المناسبون يعملون معاً؟ هل هناك حاجة إلى مجموعات ثانوية؟

روح الفريق. هل أبحث عن فرص لدمج العمل الجماعي في الوظائف؟

الانضباط. هل تبدو القواعد غير معقولة؟ هل أنا عادل ومنصف في تطبيقها؟

الشكاوى. هل يتم التعامل مع الشكاوى في الحال؟ هل أتخذ إجراء بالأمور التي تزعج المجموعة؟

التشاور. هل هو صادق؟ هل أشجع وأرحب بالأفكار والاقتراحات؟

* *الإحاطة*. هل هذا يتم بانتظام؟ هل يغطي الخطط الحالية، تقدم العمل، وتطورات المستقبل؟

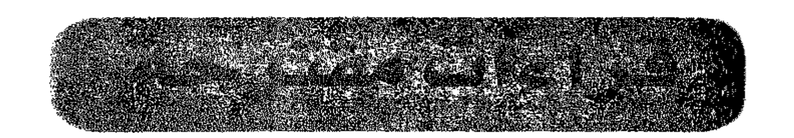
التمثيل. هل أنا مستعد لأن أمثل وأناصر آراء المجموعة عند الحاجة؟

الدعم. هل أزور الأفراد في عملهم عندما يكون الفريق غير مجتمع؟ ومن ثم هل أمثل، للفرد، الفريق بأكمله في أسلوبي وتشجيعي؟

تنمية الفرد

- *الأهداف.* هل تم تنسيقها وتحديد حجمها؟
- *الاستقراء.* هل يعرف الفرد حقا أعضاء الفريق الآخرين وباقي المؤسسة؟
- *الإنجاز.* هل يعرف كيف يسهم عمله في النتيجة العامة؟
- *المسئوليات.* هل هناك توصيف واضح للوظيفة؟ هل أستطيع أن أحيل بعض الأعمال له أو لها؟

  الصلاحية. هل لديه صلاحية كافية لإنجاز مهمته ؟
- *التدريب.* هل تم وضع شروط كافية للتدريب أو إعادة التدريب، من الناحية الفنية وكمدير للفريق؟
- *التقدير.* هل أعزز نجاح الأشخاص؟ في حالة الفشل، هل يكون النقد موضوعيًا؟
- *النمو.* هل لديه فرصة للتطور؟ هل هناك مسار وظيفي؟
- *الأداء.* هل يتم تقييمه بانتظام؟
- *المكافأة.* هل هناك توازن بين العمل، القدرة، والمقابل المادي؟
- *المهمة.* هل هو أو هي في الوظيفة الصحيحة؟ هل لديهم الموارد اللازمة؟
- *الشخص.* هل أعرف هذا الشخص جيدا؟ ما الذي يجعله ويجعلها مختلفين عن الآخرين؟
- *الوقت/الانتباه.* هل أقضي الوقت الكافي مع الأفراد للاستماع، والتطوير، والاستشارة؟
- *الشكاوى.* هل يتم التعامل معها في الحال؟
- *الأمان.* هل يعلم أو تعلم القواعد الخاصة بالتقاعد، والإقالة وهكذا؟
- *التقييم.* هل الأداء العام لكل فرد يراجع بانتظام في الحوارات الفردية؟



لكي تنمي مهاراتك القيادية بشكل أكبر، أقترح عليك أن تقرأ الكتب التالية التي ألفتها:

Decision Making and Problem Solving Strategies (مؤسسة كوجان بيدج للنشر)

Effective Strategic Leadership (مؤسسة بان مكميلن)

Not Bosses but Leaders (كوجان بيدج)

The Inspirational Leader (كوجان بيدج)

من أجل الموضوعات الرئيسية المهمة للقيادة أرشح لك تلك العناوين في سلسلة "بان ماكميلان":

Effective communication

Effective Decision - Making

Effective Innovation

Effective Motivation

Effective Teambuilding

Effective Time Management

إذا كنت تريد أن تعرف أكثر عما تستطيع أن تفعله الشركات لتنمية القادة، فاقرأ كتبي:

Effective Leadership Development (مؤسسة سي.آي. بي. دي للنشر)

How to Grow Leaders (كوجان بيدج)

للتفاصيل الكاملة عن تلك الكتب، مع التدريب وموارد التنمية الذاتية المتاحة في مؤسسة أدير للقيادة، قم بزيارة موقع www.johnadair.co.uk.



أداء الفريق ١٣
أداة مهمة ٥٧
أرباح كبيرة ٢٨
أستاذ فخري ٢
أفعال مترابطة ٢٦
أفكار تخريبية ١٩
ألوان ثانوية ٢١
أمر أساسي ٦، ٦٠
أمر ضروري ٩، ٣٨
أنجيلا روبرتس ٣٦
أهداف الاجتماع ٣٤
أهداف الشركة ٢٨
أهمية المعرفة ١١
إهدار الوقت ٣٦

براعة عظيمة ١٩
بناء الفريق ٢٠، ٣٥، ٤٦، ٧٤

تحديد المهمة ٩، ٢٣، ٢٦، ٢٩، ٣٠، ٣٨
تحفيز الآخرين ٤١
تحقيق الذات ٤٢
تحقيق المهمة ٢٢، ٢٣، ٦١، ٧٣
تذكير شخصي ٨، ٢٤
تسلسل التخطيط ٣١، ٣٢
تطوير الفرد ٢٣
تقييم سريع ٢٩
تماسك الفريق ٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٥١
تمرين ٧، ٤٨، ٥١، ٦٢، ٦٦
تنمية الفرد ٧٥
توقعات مختلفة ٢١
تولي المسئولية ٥٦

جزء كبير ١٩
جزء مهم ٩
جسر عقلي ٣٠
جودة المنتج ٣٨
جون بوكان ٧٢

حجة قوية ٣
حياة جديدة. ٤٣
حياتي المهنية ٥٥

خط صارم ٦٨

داج همرشولد ٦٣
دانيال ديفو ٥٩
دراسات القيادة ١
دليل عملي ٣
دورات التدريب ٥٦

دورات قيادة ٧١
دورات كبيرة ٦٨
دور المتخصص ٦٩
دورة خارجية ٥٦

رؤية متكاملة ٤
رئيسية ٢٨، ٣١، ٤٩، ٦٢
ردود فعل ١٩
رضا الأفراد ٢٠
رواد الكتاب ١
روح الفريق ٣٤، ٧٤

زاوية القيادة ٣٠
زمن الحرب ١١

سفينة صيد ١
سمات القيادة ٦، ٤٤، ٥٣
سياق التواصل ٤٩

شجاعة بدنية ٧
شخص مسئول ١٠
شخصية المجموعة ١٧
شخصية قيادية ٨، ١٢
شخصية مستأسدة ١٣

صفات القيادة ٦، ٨
صفات عامة ١١
صورة الحركة ٢١

طاقة الفريق ٣٦
طريقة خاطئة ٣٣
طريقة صحيحة ٣٣

عجلة العمل ٣٦
عملية طبيعية ٥٧
عنصر التحكم ٣٧
عنصر ضروري ٣٧

غرفة العمليات ١
غلظة القلب ٨

فترات منتظمة ٥٨، ٧٠
فرص القيادة ٥٦
فريق فرعي ٤٩
فكرة واضحة ٤٩

قائد جيش ٧
قائد فريق ١٣، ٢٠، ٢٨
قائد وظيفي ٢٦
قائمة القيادة ٧٣

قائمة عقلية ٥٧
قاعدة رياضية ٤٣
قوة القدوة ٥٣
قوة دافعة ١٨
قوى مخربة ٢١
قيادة فريق ٣، ٥٦
قيد الحياة ٢٠

كلام نظري ٩
كم كبير ١٢

لغة الجسد ٤٩

مجال القيادة ٢
مجال المهارات القيادية ١
مجال وظيفي ٦٩
مجموعات العمل ١٧، ١٨، ٢٠
مجموعات ثانوية ٧٤
مدير مغرور ٨
مراجعة الحسابات ٣٧
مرارة السجن ١٢
مسئولية التنفيذ ٦١
مسار وظيفي ٧٥
مستوى العالم ٣
مصادر جديدة ٩
مصدر ثقة ٨
معايير المجموعة ١٩، ٥٣
معايير جديدة ٣٦
معيار النجاح ٢٧، ٣٨، ٣٩
مفهوم الإدارة ٣٨
منحة دراسية ٢
منظومة الإنتاج ٤٥
منظومة البيع، ٤٥
مهارات القيادة ٣، ٦، ٤٦، ٥٥
مهارة الاستماع ٧١
مهام الإشراف ٤٧
مهمة التنظيم ٤٥
مهمة كبيرة ١٨
مواقف العمل ١٩
مواقف مختلفة ١١
ميزانيات ملائمة ٣٨

نتائج عظيمة ١٢
نتائج عكسية. ٤٦
نظم التحكم ٣٨
نقاط مختلفة ٣٢
نقد بناء ٧٠
نهج ثابت ٣٢
نيلسون مانديلا ١٢، ٦٢

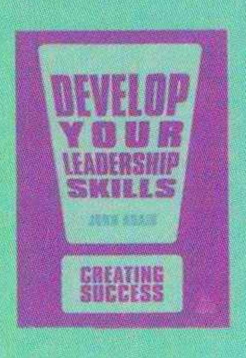
واقع الخبرة ٩
وحدة متماسكة ٤٤
وظائف القيادة ٢٥
وظيفة مساعدة. ٤٦
وقت السلام ١١
وليام بين ٣٤

الوصول إلى الحقيقة يتطلب إزالة العوائق
التي تعترض المعرفة، ومن أهم هذه العوائق
رواسب الجهل، وسيطرة العادة، والتبجيل المفرط
لمفكري الماضي
أن الأفكار الصحيحة يجب أن تثبت بالتجربة

روجر باكون

حصريات مجلة الابتسامة
** شهر إبريل 2016 **
WWW.BTESAMH.COM

التعليم ليس استعدادا للحياة ، إنه الحياة ذاتها
جون ديوي
فيلسوف وعالم نفس أمريكي



"ديل جيب سلس فعلًا لأي محترف يرغب في تطوير مهاراته القيادية".

بيرسونَل توداي

"جون آدير هو أول أستاذ لمادة دراسات القيادة في العالم، ويظل المرجع الأهم في هذا المجال».

صحيفة صانداي تايمز

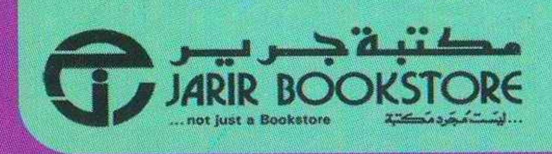
هذا الكتاب هو واحد من أكثر كتب جون آدير قراءة. وسوف يعزز هذا الكتاب، بما فيه من تمارين وقوائم فحص، من مستويات الثقة لديك، وكذلك سوف يقدم الإلهام والإرشاد لأي إنسان في رحلته نحو التحول إلى قائد للتميز. كما يتضمن الكتاب إرشادًا ثمينًا إلى:



- السمات الأساسية للقيادة.
- كيفية اكتساب السلطة الشخصية.
- إتقان المهارات الرئيسية مثل التخطيط والإيجاز والتنظيم.
- تطوير نفسك كقائد.
- كيفية التحول إلى قائد إستراتيجي.
- كيفية تطوير القادة في مؤسستك.

يقدم ***هذا الكتاب*** المليء بالرؤى العميقة المحفزة تكثيفًا لجوهر تعاليم جون آدير لتقديم إطار عمل لأن تصبح قائدًا ناجحًا.

جون آدير: خبير معروف دوليًا كمرجع في مجال القيادة. وباعتباره أول أستاذ في العالم لمادة دراسات القيادة، فقد تلقى مؤخرًا جائزة لايف تايم أتشيفمنت نظير إنجازاته الدائمة في مجال القيادة، وهو مؤلف كتاب "اتخاذ القرار وحل المشكلات".




ISBN 628-107208031-0
6 281072 080310
282205924




Exclusive
For
www.ibtesama.com